



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- قسم العلوم الاجتماعية -



الرقم التسلسلي.....

رقم التسجيل:

عنوان المذكرة :

القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي

(دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية - المسيلة -)

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :
حميدي سامية

إعداد الطالب:
بن معتوق حمزة

أعضاء لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ. د/ زوزو رشيد
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة (أ)	د/ حميدي سامية
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	أ. د/ عمر اوذاينية
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة (أ)	د/ عرور مليكة

السنة الجامعية: 2014 - 2015



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- قسم العلوم الاجتماعية -



الرقم التسلسلي.....

رقم التسجيل:

عنوان المذكرة :

القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي

(دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية - المسيلة -)

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :
حميدي سامية

إعداد الطالب:
بن معتوق حمزة

أعضاء لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ. د/ زوزو رشيد
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة (أ)	د/ حميدي سامية
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	أ. د/ عمر اوذاينية
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة (أ)	د/ عرور مليكة

السنة الجامعية: 2014 - 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ رَبِّ اَوْزِرْ عَنِّيْ اَنْ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

اَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَاَنْ اَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَاَدْخِلْنِيْ بِرَحْمَتِكَ فِيْ عِبَادِكَ الصّٰلِحِيْنَ

﴿ (19) ﴾

(سورة النمل الآية ، 19)

كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقنا في إنهاء
هذا العمل المتواضع ، كما أتقدم
بالشكر والعرفان إلى الدكتورة :
حميدي سامية على إشرافها على
هذا العمل وعلى توجيهاتها القيمة
كما أتقدم بشكري الجزيل إلى
كافة موظفي ولاية المسيلة
خاصة البشير بلطرش على تقديم
التسهيلات وتعاونه معي .
كما أتقدم بالشكر الجزيل لصاحب
مكتبة الشروق سعيد النذير
وكذلك لا ننسى صديقي الدراجي
لدعمهما لي في إنجاز هذا العمل!

بن معتوق عمزة

إهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع .

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة .

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز .

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي وإخواني إلى روح جدي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح الجنان " الشاوش عمر "

إلى كل رفقاء الدراسة في جميع الأطوار التعليمية

إلى كل من علمني حرفا منذ نعومة أظفاري جميع معلمي وأساتذتي الكرام

إلى كل من ينبض قلبه حبا لهذا الوطن الغالي

أهديكم ثمرة هذا العمل المتواضع

حمزة بن معتوق

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
1-2.	الشكر الإهداء فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
05.	1 - المدخل النظري للدراسة
11.	2 - إشكالية البحث
13.	3 - فرضيات الدراسة
13.	4 - أسباب اختيار الموضوع
14.	5 - أهمية الدراسة
15.	6 - أهداف الدراسة
16.	7 - تحديد المفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة
17.	8 - الدراسات السابقة والتعقيب عليها
الفصل الثاني : القيادة الإدارية ، الأنماط والوظائف	
31.	تمهيد
32.	المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية ووظائفها
32.	1 - القيادة الإدارية
33.	2 - تعريف القائد
33.	3 - صفات القائد الإداري
37.	4 - خصائص السلوك القيادي

.39	5 - وظائف القائد
.44	المبحث الثاني : عناصر القيادة ومبادئها
.44	1 - عناصر القيادة
.44	2- مصادر قوة القائد
.47	3- أهمية القيادة
.48	4- مبادئ القيادة
.51	5- مراحل العملية القيادية
.53	المبحث الثالث :أنماط القيادة والتدريب عليها
.53	1- أنماط القيادة
.62	2- محددات فاعلية القيادة
.64	3- إحرار القيادة
.64	4- التدريب على القيادة
.66	5- العوامل المساعدة في التدريب على القيادة
.67	المبحث الرابع : أمراض القيادة ونماذجها الحديثة
.67	1- أمراض القيادة
.68	2- سبل مواجهة أمراض القيادة
.69	3- النماذج الحديثة في القيادة
.73	4- النساء كقيادات إدارية
.74	5- أجندة القيادة
.75	6- الممارسات القيادية بالدول النامية
.77	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الصراع التنظيمي ، الأسباب والأساليب	
.79	تمهيد
.80	المبحث الأول : مفهوم الصراع التنظيمي ، خصائصه وتطوره
.80	1 - مفهوم الصراع التنظيمي
.83	2- خصائص الصراع التنظيمي

.84	3 - مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
.88	4 - أهمية الصراع التنظيمي
.89	5 - جوانب الصراع
.91	المبحث الثاني : أنواع الصراع التنظيمي ومراحله
.91	1- أنواع الصراع التنظيمي
.101	2- مستويات الصراع التنظيمي
.102	3- مراحل الصراع التنظيمي
.105	4- نماذج الصراع التنظيمي
.108	المبحث الثالث : أسباب الصراع التنظيمي وأطرافه
.108	1- أسباب الصراع التنظيمي
.114	2- العوامل المحددة للصراع التنظيمي
.116	3- محاور الصراع التنظيمي
.118	4 - أطراف الصراع التنظيمي
.120	المبحث الرابع : أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
.120	1- إدارة الصراع التنظيمي
.125	2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
.129	3- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
.132	4- دور الإدارة عندما يقل الصراع التنظيمي
.134	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية	
.137	تمهيد
.137	المبحث الأول : مجالات الدراسة
.137	1- المجال المكاني
.143	2- المجال البشري
.145	3- المجال الزمني

.145	المبحث الثاني : المنهج والأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة
.145	1- منهج الدراسة
.146	2- أدوات جمع البيانات
.146	2-1- الاستمارة
.150	2-2- المقابلة
.150	2-3- الملاحظة
.151	2-4- السجلات والوثائق
.151	المبحث الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
.151	1- التكرارات
.151	2- النسب المئوية
.151	3- الرسوم البيانية
.152	4- اختبار كا ² (كاي مربع)
.153	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
.155	تمهيد
.156	1- عرض وتحليل النتائج
.207	2- تحليل وتفسير ومناقشة النتائج
.214	3- النتيجة العامة للدراسة
.215	4- التوصيات والاقتراحات
.216	- خاتمة
.218	- المراجع
	- الملاحق
	- ملخص الدراسة
	* بالعربية
	* بالفرنسية
	* بالإنجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
.46	مصادر القوة والقراءة المختصرة للقيادة أو المديرين	01
.72	مقارنة بين القائد الإجرائي والقائد التحويلي	02
.82	مقارنة بين التنافس والصراع	03
.86	وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	04
.102	مستويات الصراع التنظيمي	05
.113	أسباب الصراعات التنظيمية حسب " العتيبي "	06
.149	ثبات محاور الاستمارة حسب معامل ألفا كرونباخ	07
.156	توزيع المبحوثين حسب الجنس	08
.157	توزيع المبحوثين حسب العمر	09
.158	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	10
.159	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	11
.160	توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي	12
.161	توزيع المبحوثين حسب الخبرة	13
.162	مدى تعامل الإدارة مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مضرّة بالتنظيم .	14
.163	يبين مدى اعتماد الإدارة على أسلوب فرض الرأي الواحد	15
.164	يبين مدى تفادي الإدارة مناقشة القضايا الخلافية مع الأطراف التي لا تتفق معهم في الرأي	16
.165	يبين مدى اعتماد الإدارة سياسة تشجيع المنافسة	17
.166	يبين مدى إطلاع الإدارة على المشكلات القائمة داخل العمل	18
.167	يبين وضع الإدارة لأهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجميع	19
.168	يبين مدى اعتماد الإدارة أسلوب القمع حيال أي موضوع قد ينتج عنه نشوء الصراع داخل المنظمة .	20

169.	يبين اعتماد الإدارة الحياد حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأفراد والإدارات .	21
170.	يبين مدى سعي الإدارة إلى تكوين علاقات اجتماعية مع موظفيها	22
171.	يبين مدى استعمال الإدارة لمبدأ السلطة والقوة لحل الخلافات القائمة داخل المنظمة	23
172.	يبين مدى تقليل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة	24
173.	يبين مدى ميل الإدارة إلى التنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى	25
174.	يبين مدى تشجيع الإدارة للموظفين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	26
175.	يبين الأسلوب المناسب لحل الصراع التنظيمي	27
176.	يبين مدى تعامل الرئيس بأسلوب مرن مع النزاعات داخل العمل	28
177.	يبين مدى تحمل الرئيس لمسؤولية حل الصراع	29
178.	يبين طلب الرئيس باستمرار معلومات عن المشكلة والأطراف المشاركين فيها	30
179.	يبين مدى اعتماد الرئيس على معايير وأنظمة تحدد أسلوب العمل والعلاقات داخل المنظمة	31
180.	يبين مدى سعي الرئيس لمعرفة أسباب المشاكل .	32
181.	يبين مدى مساءلة الرئيس للعمال لكي يفهم طبيعة مشاكلهم .	33
182.	يبين مدى إصغاء الرئيس لأطراف الصراع بشكل جيد	34
183.	يبين قيام الرئيس بعقد اجتماعات صلح بين الأطراف المتصارعة .	35
184.	يبين الأسلوب الذي يستعمله الرئيس من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة	36
186.	يبين مدى إجبار الرئيس لأطراف الصراع على تحمل المسؤوليات والعواقب .	37

187.	يبين مدى حرص الرئيس على متابعة الحل إلى أن تتحقق الأهداف المرسومة	38
188.	يبين توثيق الرئيس للحل كتابيا ووضع جدول زمني من أجل الالتزام به	39
189.	يبين العلاقة بين أسلوب التقريب بين الأطراف المتصارعة واستعمال الإدارة لمبدأ السلطة والقوة في حل الخلافات	40
191.	يبين مدى إفساح الرئيس المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم وطرح الأفكار الجديدة	41
192.	يبين إتاحة الرئيس الحرية التامة لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .	42
193.	يبين الأساس الذي يستدعى عليه الموظفين لأداء المهام الخاصة .	43
194.	يبين مدى نجاح عملية إدارة الصراع بالاعتماد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته للمرؤوسين .	44
195.	يبين قيام الرئيس بتحفيز العمال المجتهدين	45
196.	يبين مدى وجود العدالة في الرقابة على الموظفين	46
198.	يبين غياب الرئيس عن العمل ومدى تأثيره على نشوب الصراع	47
199.	يبين مدى تشجيع الرئيس للاتصالات بينه وبين المرؤوسين	48
201.	يبين مدى صرامة الرئيس في التعامل مع موظفيه	49
202.	يبين النمط القيادي للمسؤول المشرف على الموظفين	50
205.	يبين العلاقة بين النمط القيادي والأسلوب المناسب لحل الصراع .	51

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
.09	نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل	01
.58	مخطط توضيحي للأنماط القيادية	02
.60	مستويات القيادة داخل المنظمة	03
.95	أجزاء نافذة جوهاري لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد	04
.101	أنواع الصراع التنظيمي	05
.103	مراحل الصراع	06
.105	مراحل الصراع التنظيمي	07
.107	نموذج النظم في التعامل مع الصراع	08
.113	العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع	09
.122	مراحل إدارة الصراع التنظيمي	10
.124	عملية إدارة الصراع التنظيمي عند رحيم	11
.125	أساليب إدارة الصراع	12
.156	تمثيل دائري لتوزيع المبحوثين حسب الجنس	13
.157	تمثيل دائري لتوزيع المبحوثين حسب العمر	14
.158	تمثيل دائري لتوزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	15
.159	تمثيل دائري لتوزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	16
.160	تمثيل دائري لتوزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي	17
.161	تمثيل دائري لتوزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	.18

مقدمة :

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات تتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية ، وبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها .

وقد أدى تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات ، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة ، ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات ، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتمييزها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف المنظمة .

والقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تنمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس ، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين ، ومن خلالها كذلك يمد المرؤوس رئيسته بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات .

وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع أداء الموظفين وكذلك من خلال سيطرتها على المشاكل والصراعات التي قد تنشأ داخل المنظمة ، وحيثما يكون هناك تفاعل فإن ظاهرة الصراع حتمية .

حيث أن هذا التفاعل يمكن أن يؤدي في الكثير من الأحيان إلى اتفاق العاملين في مواقف وتعارضهم في مواقف أخرى ، وهذا التعارض والاختلاف يقود إلى نشأة الصراع التنظيمي ، والذي يعتبر من الإشكالات التي تواجه قادة المنظمات في عملهم اليومي .

حيث كانت معظم المنظمات ترى بأن الصراع أمر مضر بالمنظمة ولا بد من مقاومته ورفضه ، وبأنه لا يحقق التوازن بين قيم الفرد وقيم التنظيم الذي يعمل في إطاره ولا يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ، إلا أنه تم اعتبار الصراع ظاهرة طبيعية ، حيث أضحت

الإدارة لا ترفضه ، وإنما تتقبله وتعد العدة لإدارته وتوظيفه حتى تنتفع بالنتائج المترتبة عليه .

والولاية تعد أحد النظم الإدارية الكبيرة التي لا تخلو من الصراع بمختلف مستوياته وأنواعه ، وهي بذلك ليست بالضرورة مترجمة في عطاياها وتحقيق أهدافها ، بل يمكن اعتبار هذا الصراع من أسباب التطور والتقدم بل وتفوق أي إدارة إذا أحسن التعامل مع أسبابه واستخدمت الاستراتيجيات الناجحة والفعالة في إدارته .

وتأسيسا على ما تقدم ذكره كان اختيارنا لموضوع " القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي " والذي تناولناه من خلال خطة البحث التي شملت مقدمة وخمسة فصول وخاتمة ، وقد جاءت المقدمة عبارة عن تقديم وإثارة للموضوع.

أما الفصل الأول فقد أثيرت فيه إشكالية الدراسة وأهميتها، وأسباب إختيار الموضوع وأهدف الدراسة ، وكذلك تحديد المفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة وأخيرا الدراسات السابقة والتعقيب عليها .

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه مفهوم القيادة الإدارية ووظائفها ، عناصر القيادة ومبادئها، أنماط القيادة والتدريب عليها ، أمراض القيادة ونماذجها الحديثة .

أما الفصل الثالث فتناولنا فيه مفهوم الصراع التنظيمي ، خصائصه وتطوره ، أنواع الصراع التنظيمي ومراحله ، أسباب الصراع التنظيمي وأطرافه ، أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

أما الفصل الرابع تناولنا فيه مجالات الدراسة ، المنهج والأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة ، الأساليب الإحصائية .

أما الفصل الخامس تناولنا فيه عرض وتحليل النتائج ، تحليل وتفسير ومناقشة النتائج ، النتيجة العامة للدراسة ثم نختم بحثنا بتقديم التوصيات والاقتراحات ونتمنى أن تأخذ بعين الاعتبار .

الجانبي

النظري

الفصل الأول : موضوع الدراسة

- 1 - المدخل النظري للدراسة
- 2 - إشكالية البحث
- 3 - فرضيات الدراسة
- 4 - أسباب اختيار الموضوع
- 5 - أهمية الدراسة
- 6 - أهداف الدراسة
- 7 - تحديد المفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة
- 8 - الدراسات السابقة والتعقيب عليها

1 - المدخل النظري للدراسة :

حاول ولا يزال الكتاب والباحثون وبخاصة في العلوم السلوكية والعلوم الإدارية منذ أمد بعيد تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره ، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكثفة الكثير من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفاعلية القيادة واستخدمت من هذه الدراسات والنظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة خاصة في إدارة الصراع التنظيمي. ومن بين أهم هذه النظريات : (1) .

أولاً : نظرية السمات (أو نظرية الرجل العظيم) *Tyais theory*

تعد نظرية السمات من أولى النظريات التي تناولت القيادة وتفترض هذه النظرية أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى إنجاز التغيرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد من ذوي المواهب والقدرات العالية أو الفردية أو الاستثنائية ، والرجل العظيم هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها بحيث يكون مدعاة للإعتراز والفخر من قبل الآخرين ومن مميزات هذا القائد الشهرة وسهولة الإنجاز والتكيف الاجتماعي (2) .

وهناك دراسة حديثة توصلت إلى تحديد العلاقة بين القيادة والسمات الشخصية ، حيث وجدت علاقة معنوية بين الفاعلية القيادية وكل من سمات الثقة بالنفس ، القدرة على الإشراف ، الذكاء ، المبادرة وقد اكتشف " ستوجل " أن الشخص المتوسط أو العادي الذي يشغل مركزاً قيادياً يفوق العضو المتوسط بمجموعة عمل في خصائص مثل الذكاء والمعرفة والاعتماد على النفس وممارسة المسؤولية والابتكار والإسهام الاجتماعي والمرتبة الاجتماعية (3) .

(1) - حسين حريم : السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والوزيع ،الأردن، 2004، ص 199.
 (2) - خليل محمد حسن الشماغ ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان الأردن ، 2000 ، ص 228 .
 (3) - أحمد سيد مصطفى : إدارة البشر الأصول والمهارات ، الدار الجامعية ، ط 8 ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 231 .

وقد جريت العديد من المحاولات لتطوير نظرية السمات وذلك من خلال تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد ومن هذه السمات أو (الصفات) ما يأتي :

أ- الصفات البدنية (الفيزيولوجية) :

وتشمل مجموعة من الصفات مثل العمر ، والطول ، والوزن ، والصحة ، والقوة ، والذكاء ، واللباقة ، والتبصر ، واللياقة وغيرها الكثير .

ب- الصفات النفسية (السيكولوجية) :

وتشمل مجموعة ثانية من الصفات مثل الثقة بالنفس ، والمهارة ، وروح المبادرة ، والقدرة على اتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤولية ، والأمانة والاستقامة ، والقدرة على الإقناع ، وحسن المعشر ، واللطف ، والمعاملة الإنسانية ، والاحترام ، والتقدير وغيرها .

ج- الصفات الاجتماعية :

وتتضمن سمات كثيرة مثل المركز أو المكانة الاجتماعية والطاقة الحركية ، الاهتمام بفاعلية الجماعة ، والتعاون والتماسك وغيرها⁽¹⁾ .

د- الصفات الانفعالية :

نجد أن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة ، والثقة في النفس وضبط النفس⁽²⁾ .

وعلى الرغم من الدراسات المتعددة في هذا الاتجاه ، فإنه لم يتم التوصل إلى صفات معينة للقائد ، كما أن هذه النظرية ركزت جل اهتماماتها على صفات القائد ذاته واعتبرتها هبات من الطبيعة ، وأهملت آثار البيئة الخارجية في التأثير في هذه الصفات أو السمات ، ولذلك فإنها تعد نظرية قاصرة عن إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها أساساً لتحديد صفات القائد بشكل دقيق ، كما أن حل وإدارة الصراع التنظيمي لا يمكن أن يعتمد على السمات الشخصية للقائد

(1) - خليل محمد حسن الشماغ ، خضير كاظم حمود : نفس المرجع السابق ص 228 .

(2) - شفيق رضوان : علم النفس الاجتماعي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت لبنان، ص 218 .

فقط بل يعتمد على قوة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس وطبيعة الموقف وهذا ما سنتعرف عليه في النظرية الموقفية .

ثانيا : النظرية الموقفية *Situational theory*

إن النظرية الموقفية مستوحاة من منظور المدرسة السلوكية ، حيث ترى أن الموقف هو الذي يحدد السلوكيات القيادية ، وعليه فإن الفرد الذي يكون قائدا في موقف معين قد يكون تابعا في موقف آخر فالشخص الذي يصبح قائدا للجماعة يعتقد فيه أنه هو الشخص الذي يعرف جيدا ما يجب عمله ، ويرى على أنه القائد المناسب في تلك الوضعية الخاصة والواقع يظهر لنا عددا من القادة الفاعلين في مختلف المواقف مع أنهم يتميزون بخصائص شخصية مختلفة وانحدروا من وضعيات اجتماعية واقتصادية مختلفة أيضا فالموقف يلعب دورا كبيرا في ظهور القادة ولكن إذا سلمنا بأن الموقف هو الذي يحدد القائد فكيف نفسر ظهور قائدا معينا " أ " مثلا وليس " ب " أو " ج " قد يكون الجواب أن الموقف يبرز ذلك الذي يمتلك المعارف والمهارات الضرورية لذلك الموقف المحدد ، ولكن يبقى تفسير حالات الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخصائص ويبدو أنهم أكثر صلاحية للقيادة في مواقف معينة إلا أنهم لا يظهرون كذلك ، هذا ربما يفسر حقيقة وجود تفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص الموقفية⁽¹⁾ .

ويؤثر في سلوك القادة أربع متغيرات موقفية :

- أ- خصائص المديرين الشخصية : كالذكاء والثقة بالنفس ، وحاجاتهم ودوافعهم وثقافتهم .
- ب- خصائص التابعين : وهي الخصائص الشخصية أيضا والحاجات والدوافع والثقافة .
- ج- عوامل الجماعة : التي تؤثر في نجاح أو فشل التنظيم ومن أهمها : فعالية نمو الجماعة وأسلوب القائد في توجيه سلوكها ، هيكل الجماعة وطبيعة مهامها ومدى تماسكها وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة .

(1) - جابر نصرالدين ، لو كيا الهاشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2006 ، ص 158 .

د- عوامل المنظمة : المتعلقة بنوع المنظمة ومصادر القوة وضغوط العمل واتخاذ القرارات⁽¹⁾

ثالثا : النظرية التفاعلية (*Intersctional thesry*) :

لقد أصبح واضحا أن فعالية القيادة تتوقف على الفرد المناسب الموجود في المكان المناسب في الوقت المناسب وتوجد ضمن هذا الطرح عدة تناولات توافقية منها تناول فيدلر "Fiedler" الذي قام مع زملائه ببرنامج بحث مكثف نجم عنه إنشاء النموذج التوافقي لفعالية القيادة ، وتتضمن نظرية فيدلر على أن القيادة هي أي عملية أين تكون قدرة القائد على تطبيق التأثير متوافقة مع الجماعة والمهمة والموقف وعلى مدى ملائمة شخصية القائد ونمط القيادة وطريقة التناول ، وبمعنى آخر فإن الأفراد يصبحون قادة لا من حيث خصائصهم الشخصية فحسب وإنما أيضا من حيث العوامل الموقفية ودرجة التفاعل بين القائد والموقف والأفراد .

وتتضمن هذه النظرية في أساسها ، أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وأمالها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحرص على تعاونهم ويتوقف انتخابه للقيادة على إدراك الأعضاء له كأصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الجماعي⁽²⁾ ، وهي تتغير من موقف لموقف ومن عمل لعمل ، فالقيادة إذن تتوقف على الشخصية وعلى الموقف الاجتماعي وعلى التفاعل بينهما وتتحو معظم النظريات الحديثة في القيادة هذا النحو أو ما يقرب منه ومن ذلك نظرية القيادة - المتمركزة حول الجماعة - وهي نظرية أسهم في بنائها **جوردن "Gordon"** وقد تأثر في نظريته هذه بمنهج **كارل روجرز** ويعرف **جوردن** هدف القيادة بأنه توزيع مسؤوليتها على أفراد الجماعة بحيث تنطلق طاقاتهم من عقالها ، وينفسح المجال أمام ابتكاراتهم فتسخر كل هذه الطاقات والابتكارات في خدمة الجماعة وفي حل مشكلاتها وعلى القائد في ضوء هذا التعريف ، أن يتعرف إلى العوائق التي تقف في طريق تعلم الفرد كيف يشارك في حرية

⁽¹⁾-szilagy and wallace ; 1980 ; organizational behavior and performance , 2^{ad} ed crood year publishing company . p 276 .

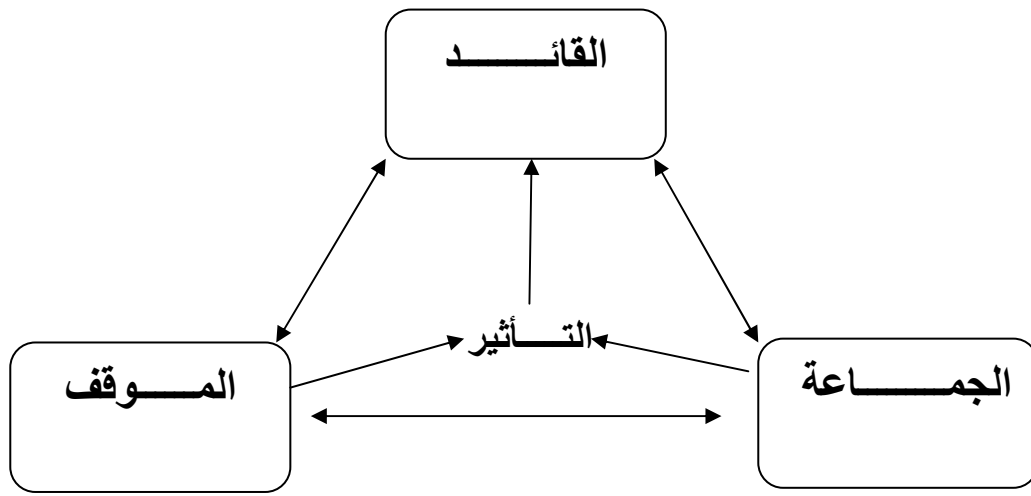
⁽²⁾ - جابر نصر الدين ، لوكيا الهاشمي : نفس المرجع السابق ، ص 160 .

وبصورة بناءة كعضو فعال في الجماعة وليس هذا بالأمر اليسير فقد أعتاد الناس الاعتماد التام على قادتهم وإلقاء أعبائهم عليهم بدرجة غير متناسبة ودرجة أصبح من الصعب فيها عليهم أن يتحملوا مسؤولياتهم (1) .

وباختصار يمكن تلخيص نظرية التفاعل على الأبعاد التالية :

السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها(2)

شكل رقم (01) نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل(*)



رابعا : النظرية الوظيفية : (*Fonctionnal theory*)

والقيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وينظر إلى القيادة في جملتها على أنها وظيفة تنظيمية.

ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن " كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة ؟" فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع وقد يكون ضيقا جدا لدرجة أن كل

الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد .

أهم وظائف القائد في الجماعة :

(1) - جابر نصر الدين ، لو كيا الهاشمي : نفس المرجع السابق ، ص 161.

(2) - محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الكويت ، 2003 ، ص 186.

(*) - محمد حسن الشماغ ، خضير كاظم حمود : مرجع سبق ذكره ، ص 230 .

- التخطيط : للأهداف القريبة والبعيدة المدى .
 - وضع السياسة : والقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاث مصادر ، مصادر فوقية (السلطات العليا) ومصادر تحتية (نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل) ومن القائد نفسه حيث تفوضه السلطات العليا أو الجماعة نفسها في حالة الثقة الكاملة فيه فينفرد بوضع السياسة .
 - الأيدولوجية : وهنا ينظر إلى القائد كأيدولوجي فهو في كثير من الأحيان يعمل كمصدر للأفكار وقيم الأعضاء ومعتقداتهم .
 - الخبرة : وهنا ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة
 - الإدارة والتنفيذ : يقوم القائد بتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف .
 - الحكم والوساطة : يكون القائد حكما ووسيطا فيما قد ينشب من صراعات داخل الجماعة
 - الثواب والعقاب : يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يساعده على الضبط والربط في الجماعة⁽¹⁾ .
 - نموذج يحتذى به : ومثل أعلى للسلوك .
 - رمز للجماعة : واستمرارها في أداء مهمتها.
 - صورة للأب : رمز مثالي للتوحد والتقمص .
- وبإيجاز فإن مجال دراسة القيادة يتمتع بتنوع وثراء المداخل والمفاهيم التي ساهمت في تراكم وإستمرارية الأبحاث وما تبع ذلك من كثرة النتائج وتباينها، ويمكن القول في الأخير بأن القائد الناجح هو الذي يجمع بين الصفات الموروثة والمهارات المكتسبة في إدارة واحتواء الصراع التنظيمي .

(1) - شفيق رضوان : مرجع سبق ذكره ، ص ص 219- 220 .

2 - إشكالية البحث :

يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة ، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم ، حيث غالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها .

والقيادة الإدارية عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائدا إداريا تتوافر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.

ويختلف المديرون في سلوكهم القيادي ولكل واحد منهم طريقة تعامل مختلفة فمنهم البيروقراطي والديمقراطي والمتسلط والفوضوي ، فحسب نظريات القيادة فإنه يوجد هناك مديرون متفهمون لطبيعة العمل فيعملون على توفير جو عمل مريح لمرؤوسيهم لإيمانهم بأنك إذا عملت على راحة الموظف فإنه سوف ينتج ويعطي أفضل ما عنده وهم غالبا يعملون على حل مشاكل الموظفين وعلى راحتهم وهناك أيضا مديرون على عكس النوع الأول يسببون المشاكل ولا يقومون بحلها حتى إنهم أصبحوا مصدر إزعاج لمرؤوسيهم فينتهج الموظفون طرق عدة للتعامل معهم والتأثير عليهم باختلاف أنواعهم .

إن القائد في تفاعله مع جماعته عليه أن يكون موضوعيا عادلا بعيدا عن المحاباة ، وقادرا على التحكم بانفعالاته ، ومتفهما لشخصية مرؤوسيه ، بما تشتمل عليه من قيم واتجاهات وميول ، حتى يستطيع كسب ثقة جماعته واحترامها ، فالقيادة إحدى المتغيرات الهامة في حياة أية جماعة أو نظام ، ويمكن للقائد أن يكون فعالا إذا تصرف كعامل موحد للجماعة، ومحفز ومرجع لها ، وأن يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو والإبداع ، وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها وقد تعددت أدوار القيادة الإدارية في

الوقت الراهن بسبب كبر المنشآت وتقسيم العمل مما أدى إلى نوع من الانسداد في العملية الإدارية وظهور الصراع بين العمال وكذلك بين المصالح المختلفة وبين الإدارة والعمال .

وتعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من أهم معوقات العمل لدى المديرين ، فإذا لم يتم استخدام الإستراتيجية المناسبة لإدارتها ، فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها ، بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة ، وتشتت جهود العاملين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف وتثبط المعنويات والعزائم ، وتضعف روح الفريق بين العاملين ، ويشير التقرير الذي أصدرته الجمعية الأمريكية للإدارة إلى أنه منذ أكثر من 20 سنة كان المديرين ونوابهم يقضون حوالي 25% من أوقاتهم في معالجة الصراعات التنظيمية (1).

وأصبح من واجب القيادة الاعتراف بالصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة طبيعية ولا بد من وجوده في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها ، والتعرف على أسبابه ، سعيا للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معه ، لا سيما وأن الصراعات بين العاملين تحدث في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ، ومدركاتهم ، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية وهذا يتطلب من القيادة امتلاك المهارات السلوكية من أجل احتواء الصراع وحسن إدارته ، بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل إيجابي .

وعليه فإننا نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

- كيف تساهم القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي ؟

التساؤلات الفرعية :

- ما هي الأساليب المناسبة لحل الصراع التنظيمي داخل المنظمة ؟

(1): Lippitt, J.L.Managing Conflict in Today's Organizations **Training and Development Journal**, vol.36,No.2, (1982). p67.

- وما هي الخطوات التي يقوم بها القائد من أجل احتواء الصراع التنظيمي؟
- وما هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي؟

3- فرضيات الدراسة :

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية والتي نعتبرها أكثر الإجابات احتمالاً للأسئلة المطروحة في نص الإشكالية والتي تبقى دائماً قابلة للاختبار والمناقشة وفي مقدمتها الفرضية الرئيسية .

* تساهم القيادة الإدارية بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه .

تتفرع عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية :

* يعتبر أسلوب التعاون من أكثر الأساليب استخداماً لحل الصراع التنظيمي .

* يستخدم القائد أهم الخطوات الإدارية والقانونية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي .

* يعد النمط الديمقراطي هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي .

4- أسباب اختيار الموضوع :

لأي باحث في أي مجال أسباب تدفعه لإختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع ، فمنها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي .

أ- الأسباب الذاتية :

- ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصصي .

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمعالجة ودراسة موضوع القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي .

- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بمرجع عن القيادة الإدارية والصراع التنظيمي باللغة العربية .

ب- الأسباب الموضوعية :

- الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي وتأثير ذلك على المنظمة .

- يعتبر موضوع القيادة الإدارية وكذا موضوع الصراع التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في ميدان منظمات الأعمال والسلوك التنظيمي.

- النقص الذي تعاني منه بعض المنظمات خاصة فيما يتعلق بوجود قيادات ذات كفاءة لاحتواء الصراع التنظيمي .

5- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، حيث أفرزت التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال نتيجة للثروة المعلوماتية العديد من أنواع الصراعات التي باتت تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في المنظمات المختلفة ، وبالتالي أصبح للقيادة الإدارية دورا كبيرا في مساعدة الرؤساء والقياديين على إدارة هذه الصراعات ، من خلال تبني الأسلوب المناسب لحل وإدارة هذه الصراعات، ويمكن تناول أهمية الدراسة من جانبين أساسيين هما :

* الأهمية العلمية :

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحقيق إضافة متواضعة لمكتبة الجامعة وتزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة ، من خلال توضيح المساهمة التي يمكن أن تضيفها دراسة القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي داخل الإدارة المحلية لولاية المسيلة، كما سوف تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين لإعداد دراسات تتناول دور القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي في قطاعات أخرى .

* الأهمية العملية :

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في محاولة إسهام القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي، بما يساعد على خلق بيئة عمل خالية من الصراعات مما يؤدي الى توفير مناخ ملائم داخل المنظمة بما يساعد على خلق ولاء المرؤوسين للعمل ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

6- أهداف الدراسة :

- محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي .
- التعرف على الأساليب والإستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي .
- دراسة أهم الخطوات والطرق التي يقوم بها القائد من أجل احتواء الصراع التنظيمي.
- معرفة الأنماط القيادية السائدة داخل المنظمة وتأثيرها على مستويات الصراع .
- التعرف على مستويات الصراع داخل المنظمة .

7- تحديد المفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة :

- القيادة الإدارية :

يقصد الباحث بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة بأنها " قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك ، وتحفيزهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم ".

- النمط القيادي :

يقصد الباحث بالنمط القيادي في هذه الدراسة " بمجموعة الأفعال المتكررة والتي تصدر عن القياديين داخل الإدارة المحلية لولاية المسيلة، أو الأسلوب الذي يتبعه هؤلاء القادة في التعامل مع مرؤوسيه ، من أجل تحقيق أداء أفضل ".

- الصراع :

المقصود بالصراع في هذه الدراسة "هو شكل من أشكال التفاعل يؤثر سلبا على الأطراف المتصارعة ويعيق أهدافها".

- الصراع التنظيمي :

ونقصد بالصراع التنظيمي في هذه الدراسة "بأنه التعارض بين الأفراد العاملين بمقر ولاية المسيلة في المصالح والأدوار والأهداف ، وعدم الإتفاق على بعض القرارات ".

- إدارة الصراع :

والمقصود به "هي العملية التي تقوم فيها الإدارة العليا بالتدخل من أجل تشجيع الصراع أو القضاء عليه".

8- الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

أولاً : الدراسات السابقة :

سوف نستعرض الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع هذه الدراسة ثم التعليق عليها لمعرفة نقاط الاتفاق والاختلاف ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وقد تم ترتيب الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي :

الدراسات العربية :

- الدراسة الأولى : دراسة (محمد رضا شنة ، 2007) وهي بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الوطنية بالشرق الجزائري حالات : قسنطينة ، سطيف ، بسكرة " .

وحاولت هذه الدراسة التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة ، وكذلك محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات حقل الدراسة إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية وتتمحور هذه الدراسة حول سؤال رئيسي هو :

- ما هي الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية ؟

وجاءت الفرضية العامة للدراسة كالتالي : لإدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأفراد الفاعلة استخدام استراتيجيات .

والفرضيات الجزئية للدراسة فجاءت على النحو التالي :

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع إستراتيجية التعاون .
- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع إستراتيجية التنافس .
- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع إستراتيجية التجنب .

واستخدم الباحث استبانته أعدت لهذا الغرض تشتمل على (30) عبارة تغطي استراتيجيات إدارة الصراع ، ثم توزيعها على عينة عرضية بلغت (53) عاملا .
كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء دراسته .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة : ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق : التعاون ، التجنب ، التنافس ، كما تشير النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق الاستراتيجيات المذكورة تعزى لعوامل : المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة .

التعليق على الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة حيث أنها ركزت على ضرورة وضع استراتيجيات من قبل الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية ، كما تطرقت إلى كشف الإستراتيجية الملائمة والأكثر تطبيقا داخل المؤسسة الصناعية في إدارة الصراع ، ولكن بالرغم من أهمية الدراسة أهملت تأثيرات الصراع على الأفراد داخل المنظمة وتأثير ذلك على الأداء .

الدراسة الثانية : دراسة (أحمد يوسف أحمد اللوح ، 2008) وهي بعنوان : " الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية " .

وحاولت الدراسة التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين ، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكليهما .
كما هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي والاستراتيجيات المتبعة في التعامل معه .

والتساؤل الرئيسي للدراسة فهو كالتالي : ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- ما هي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيهما ؟
- ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة ؟

أما فرضيات الدراسة فهي كالتالي :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية .

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين بلغت (280) موظفا ، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة .
- أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية .
- أن هناك استخداما متوسطا لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية تعزى للمتغيرات التالية : العمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الإداري ، خبرة العاملين في المجال الإداري ، خبرة العاملين في المجال الأكاديمي .

وأوصت الدراسة بضرورة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي ، كما أوصت باستخدام إستراتيجية التعاون كونها إستراتيجية يستفيد منها الجميع .

التعليق على الدراسة :

تمكنت هذه الدراسة من تسليط الضوء على أهمية الصراعات التنظيمية وأثر ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين واعتمدت هذه الدراسة على المقارنة بين موظفي جامعتين لمعرفة الفروق الإحصائية حيث خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال كلتا الجامعتين .

الدراسة الثالثة : دراسة (أيمن عبد القادر عبد الرحيم ، 2010) . وهي بعنوان : " دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة " .

وحاولت الدراسة التعرف على دور اللامركزية في وزارات السلطة في قطاع غزة في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي (الإيجابي) وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

- ما هو دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية ؟
وتسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة فرضيتين أساسيتين هما كالتالي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى درجة اللامركزية في الوزارات الفلسطينية ومدى فاعلية إدارة الصراع التنظيمي .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين حول دور اللامركزية في فاعلية الصراع التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية التالية : المسمى الوظيفي ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية .

وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية من الوظائف الإشرافية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، بلغت (333) موظفا وموظفة ، وذلك باستعمال استمارة الاستبيان ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة : إلى العديد من النتائج نذكر منها :

- وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فاعلية الصراع التنظيمي .
- أظهرت الدراسة أنه لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

- الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لا تستغل الصراع التنظيمي الفعال استغلالاً أمثل ومن ثم لم تحقق النتائج الإيجابية للصراع .

وقد أوصت الدراسة بضرورة إقناع الإدارات العليا بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية ، وكذلك الإيجابيات الناتجة عن إدارة الصراع .

التعليق على الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إعطاء أهمية كبيرة لدور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، والنتائج الإيجابية المترتبة على ذلك وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة العليا لا تطبق نظام اللامركزية في إدارة الصراع التنظيمي . وأهملت هذه الدراسة التطرق إلى مستويات الصراع وأثر ذلك على الإدارات العليا .

الدراسة الرابعة : دراسة (الأخصر صياحي ، 2011) وهي بعنوان " نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة : مطاحن الحضنة بالمسيلة " .

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف لمدى تأثير النمط القيادي داخل المنظمة على عملية التغيير ، وذلك من خلال التساؤل التالي :

- هل هناك علاقة بين نمط القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ؟

ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ماهي الأسباب الكامنة وراء مقاومة المرؤوسين لعملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية ؟

- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير في المؤسسة الاقتصادية ؟

- ما هو النمط القيادي المطلوب لعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة؟

وقام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات للإجابة عن التساؤلات المطروحة :

الفرض الرئيسي : " توجد علاقة بين نمط القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" .

الفرضيات الفرعية فهي كالتالي :

- التعرف على أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية وكذا الإحاطة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة من طرف جميع أعضاء المنظمة يحد من مقاومة التغيير .

- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين المرؤوسين للمساهمة في إدارة التغيير ، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل بين المشاركين في خطة التغيير .

- يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة .

واعتمد الباحث في جمع المادة العلمية على أداة الاستمارة والمقابلة وطبقها على عينة عشوائية من مجتمع البحث قدرت بـ (31) عاملا ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة :

- أن مشاركة المرؤوسين في إعداد وتنفيذ خطط التغيير يزيد من الفاعلية في التنفيذ والوصول إلى النتائج المرجوة .

- سلامة قنوات الاتصال وضمان التواصل بين القادة والمرؤوسين يساعد في الوصول إلى نتائج إيجابية وضمان تعاون جميع أعضاء المنظمة .

تدرك القيادة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أن التغيير أصبح ضرورة لتطويرها ، لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب التقليدية .

التعليق على الدراسة :

جاءت دراسة الأخضر صياحي للتعرف على نمط القيادة الملائم وعلاقته بالتغيير التنظيمي ، ويتضح من خلال الدراسة أن التغيير في المؤسسة الصناعية ضروري ومهم ولكن القيادات العليا لا تطبقه كما يجب ، وأن القيادة التحويلية تساعد على إحداث التغيير ، كما سعت الدراسة لتوضيح أسباب مقاومة التغيير من قبل المرؤوسين .

الدراسة الخامسة : دراسة (علي عباس ، 2012) وهي بعنوان " تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير ، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية " .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية ، الديمقراطية المتساهلة) على عملية صنع القرار ، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها .

وقام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي :

- لا توجد في أنماط مختلفة من القيادة الإدارية .
- لا يقاومون العاملون في العينة المختارة قرار التغيير عند مستوى دلالة معنوية 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية ، عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

ومن الفرضية الرئيسية ثم اشتقاق ثلاث فرضيات فرعية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية ، عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة المتساهل على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية عند مستوى دلالة مئوية 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الأوتوقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 .

وإستخدم الباحث أداة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة وشملت عينة الدراسة (119) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية من مجتمع البحث .

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي والتطبيقي للقيام بدراسته .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- كلما كان النمط القيادي ديمقراطيا زاد تأثيره الإيجابي على مستوى مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ، مما يشير إلى أن النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية ، والمشاركة في صنع القرار والتفويض السليم والإتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار .

- وبخصوص النمطين القيايين المتساهل والأوتوقراطي ، فقد أوضحت النتائج أن لهما تأثيرا سلبيا على مستوى مقاومة المرؤوسين لصنع القرار وتنفيذه ، وذلك بسبب عدم إشراكهم في صنعه ، وعدم إدراكهم لأهميته .

التعليق على الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناول جانبا مهما في موضوع القيادة وأثرها على صنع قرارات التغيير ، حيث ركزت على أثر النمط القيادي الديمقراطي في عملية صنع قرارات التغيير والنتائج الإيجابية المترتبة عليه ولكن بالرغم من أهمية الدراسة أهملت تأثير السمات الشخصية للقادة على عملية اختيار النمط القيادي وأثر ذلك على صنع قرارات التغيير .

-الدراسات الأجنبية :

الدراسة السادسة : دراسة (*Dietrich ,1991*) بعنوان " العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والخصائص النفسية والذكرية لمديري المدارس الحكومية ورؤساء مجالس المدارس وفاعليتهم " .

حيث أجريت هذه الدراسة في مدينة " كانساس " في الولايات المتحدة الأمريكية ، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أساليب إدارة الصراع والخصائص النفسية والذكرية وإدراك الأقران والمجتمع لفاعلية ونجاح قادة المدارس في عرض البرامج التربوية .

واستخدم الباحث أداة (*توماس وكليمان*) لتقييم أساليب إدارة الصراع واستبانة لتحديد دور الجنس إضافة لإستبانة أخرى لتقييم فاعلية قادة المدرسة ونجاحهم في تنفيذ البرامج التربوية وقد دلت النتائج على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ألفا=0.05 بين أساليب إدارة الصراع المتبعة من قبل مديري التربية ورؤساء مجالس المدارس .

كما لم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الجنس وأساليب إدارة الصراع.

ووجد أن أسلوب حل المشكلات فقط كان ذا دلالة إحصائية بإدراك الأفراد عن نجاح رؤسائهم ، وأن هناك دلالات إحصائية بين أسلوب التجنب وعمر مدير المدرسة ومستواه العلمي ، والمنطقة الجغرافية ، وكذلك وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الحزم في الصراع والعمر والخبرة والمنطقة الجغرافية .

التعليق على الدراسة :

- يتضح في هذه الدراسة أن هناك تركيز على معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والخصائص النفسية والذكرية لمديري المدارس وكذلك رؤساء مجالس المدارس وفاعليتهم وأوضحت هذه أن هناك علاقة بين أسلوب إدارة الصراع ، والعمر ، والخبرة والمنطقة الجغرافية

فقط كما أن هذه الدراسة لو حاولت القيام بمقارنة الذكور والإناث وأسلوب إدارة الصراع لكان أفضل ولكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الدراسة السابعة : دراسة (*McIntyre , 1997*) وهي بعنوان " نمط إدارة الصراع التابع، المسيطر من قبل الفرد والآخرين " وهدفت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين .

وقد بينت نتائج الدراسة أن المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها ، إستراتيجية التكامل ، التسوية ، السيطرة ، التجنب .

وقد وجدت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع وكذلك وجدت هذه الدراسة أن تقارير المدير كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة ، في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب .

التعليق على الدراسة :

جاءت هذه الدراسة للتعرف على الإستراتيجية المتبعة من قبل المديرين والمرؤوسين في إدارة الصراع وذلك من خلال مقارنة نتائج التقارير الصادرة عن كل جهة ، حيث خلصت إلى أن المديرين يميلون إلى السيطرة ، والمرؤوسين يستعملون أسلوب التجنب .

الدراسة الثامنة : دراسة (*Hammond ; 1999*) دراسة بعنوان " أنماط إدارة الصراع "

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطقتين وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي (التعاون) احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى الجنس

في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع ، كما بينت الدراسة أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع .

التعليق على الدراسة :

- تتميز هذه الدراسة بأهمية بالغة حيث أنها ركزت على معرفة أنماط الصراع المفضلة لدى الموظفين والطلبة كما سعت لمعرفة إذا كان هناك وجود فروق فردية بين نوع الجنس واستراتيجيات إدارة الصراع .

ولكن هذه الدراسة أهملت عامل الخبرة ، والعمر وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع .

ثانيا : التعليق على الدراسات السابقة :

1- تحدثت بعض الدراسات عن الصراع التنظيمي من حيث أنماطه واستراتيجيات إدارته وكيفية الاستفادة منه وما هو الأسلوب الأنسب لإدارته .

2- وتحدثت دراسات أخرى عن القيادة الإدارية وأنماطها وعلاقتها بالتغيير .

3- اتفقت معظم الدراسات السابقة على دور البرامج التدريبية في تحسين قدرة المديرين على استخدام الاستراتيجيات في إدارة الصراع وكذا في اختيار النمط القيادي المناسب .

4- تظهر الدراسات السابقة أن أسلوب التعاون يكاد يكون الأكثر استخداما للتعامل مع الصراعات التنظيمية .

5- وتظهر نتائج الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعا في المنظمات .

6- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تتناول موضوع الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية .

7- وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وكذلك استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

8- طبقت الدراسات على قطاعات متنوعة طبق بعضها على وزارات ومؤسسات صناعية وجامعات ، ومؤسسات تربوية .

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- كونها تربط علاقة ما بين القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي ، أي معرفة النمط القيادي المناسب ودوره في اختيار أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الملائم .

- طبقت هذه الدراسة على موظفي مقر ولاية المسيلة خاصة المستويات المتوسطة .

ومن خلال ما سبق ذكره يتبين لنا أن الدراسات السابقة لم تتناول أثر القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي ، وهذا ما سوف نتناوله في هذه الدراسة لبيان أثر هذا الدور وسوف يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري وتصميم الاستبانة .

الفصل الثاني : القيادة الإدارية ، الأنماط والوظائف

تمهيد :

المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية ووظائفها

- 1 - القيادة الإدارية
- 2 - تعريف القائد
- 3 - صفات القائد الإداري
- 4 - خصائص السلوك القيادي
- 5 - وظائف القائد

المبحث الثاني : عناصر القيادة ومبادئها

- 1 - عناصر القيادة
- 2 - مصادر قوة القائد
- 3 - أهمية القيادة
- 4 - مبادئ القيادة
- 5 - مراحل العملية القيادية

المبحث الثالث : أنماط القيادة والتدريب عليها

- 1 - أنماط القيادة
- 2 - محددات فاعلية القيادة
- 3 - إحرار القيادة
- 4 - التدريب على القيادة
- 5 - العوامل المساعدة في التدريب على القيادة

المبحث الرابع : أمراض القيادة ونماذجها الحديثة

- 1 - أمراض القيادة
- 2 - سبل مواجهة أمراض القيادة
- 3 - النماذج الحديثة في القيادة
- 4 - النساء كقيادات إدارية
- 5 - أجندة القيادة
- 6 - الممارسات القيادية بالدول النامية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر القيادة من الوظائف الإدارية التي شغلت بال معظم الباحثين من داخل المؤسسات ، وكذا علماء الإدارة والكتاب المهتمين بإدارة الموارد البشرية ، نظرا لأهميتها ومكانتها في عالم المنظمات، إذ يتفق الباحثون على أنها بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام لتأثيراتها وانعكاساتها على فشل أو نجاح المنظمات .

والنمط القيادي هو أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ، فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به إلى الأمام من أجل إستراتيجية راشدة، ولا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دورا أساسيا وإيجابيا في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق هدف عام .

المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية ووظائفها

1- القيادة الإدارية :

لغة : "القيادة مأخوذة من كلمة قاد ، يقود ، قود ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، فالقود من الأمام والسوق من الخلف ، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ، ومنها قادة وهو جمع قائد" (1)

اصطلاحا : "إن القيادة الإدارية بمفهومها الواسع تعد مزيجا من السلطة والنفوذ ، فالقائد الناجح هو القائد القادر على توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم سلبا أو إيجابا لكي ينفذوا أوامره أو ما يشير عليهم به" (2)

كما يمكن تحديد معنى القيادة " بأنها القدرة لدى المدير أو الرئيس الإداري المسئول في التأثير في الأفراد أعضاء التنظيم وتحقيق ولائهم للتنظيم ولأهدافه ، بناء على الإقناع الاختياري وليس بناء على ما يملكه الرئيس من سلطة رسمية" (3).

كما أن **علي السلمي** يعرف القيادة على أنها : " عملية إنسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها" (4) .

تعريف **أحمد زكي بدوي** للقيادة : " هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم بمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها" (5) .

(1) - ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر : بيروت ، المجلد 12 ، ط1 ، 2000 ، ص 315 .
(2) - نبيل عبد الفتاح : تنمية القيادة الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان (دراسة ميدانية) مجلة الإداري ، السنة 14 (48) ، 1992 .
(3) - محمود شحماط : المدخل لعلم الإدارة العامة ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، ط1 ، عين مليلة ، الجزائر 2010 ، ص 64 .
(4) - علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 708 .
(5) - عبد الرحمن محمد العيسوي : المدير الناجح ، دار الفكر الجامعي ، ط1 ، الإسكندرية مصر ، 2007 ص 124 .

2- تعريف القائد :

ينظر للقائد على أنه " الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة"(1) .

كما يعرف القائد على أنه " هو الشخص الذي يتميز عن بقية أفراد الجماعة بمكان مرموق من الناحية العلمية مثلا ، كما أن الشخص الذي أعطي منصبا رسميا ليرأس جماعة ما يعتبر قائدا ، والشخص الذي يظهر في موقف معين مقدرة على قيادة الجماعة بمساعدتها في تحقيق هدفها وتدعيمه يعتبر قائدا"(2). ويعرف القائد أيضا من الناحية السيكولوجية " على أنه هو الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء جماعته ، ويكون قادرا على التأثير في سلوكياتهم دون تدخل من سلطة خارجية"(3) .

3- صفات القائد الإداري :

إن هذه الصفات هي الإطار الذي يحكم تصرفات القيادي ويقال أن أصعب التصرفات التي تظهر في أوقات التغيير أو عدم الاستقرار والذي يعتبر فيه التصرف أو اتخاذ القرار نوعا من المخاطرة .

لقد كتبوا الكثير عن القيادة ودورها ، وكل ما كتب يكشف عن حقيقة هامة وهي أن هناك كمية ضخمة من الدراسات النظرية والتطبيقية التي تثير التساؤل عن السمات التي يجب توفرها في الرئيس الإداري كي يرتقي إلى موقع القائد الإداري ؟ .

أ- كليتون وماسون :

وقد أورد كل منهما الصفات التي يجب توفرها في القيادة الإدارية كما يلي (4) :

(1) - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد : القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد ط1 ، الأردن 2008 ، ص 140 .

(2) - محمد نصر مهنا : في تنظيم الإدارة العامة ، مركز الإسكندرية للمكتبات ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 237 .

(3) - بوفلجة غيات : مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ط2 ، وهران 2004 ، ص 96 .

(4) - عبد العزيز صالح بن جبثور : أصول ومبادئ الإدارة العامة ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن 2000 ، ص 146 .

- الصحة والفعالية - القدرة على تحمل عبء المسؤولية والرغبة في تفويضها
- الدافع أو الحافز - الطموح المشروع - الذهنية المتفتحة - المثابرة والإصرار على
إنجاح التنظيم - المبادأة الشجاعة - القدرة على التنظيم - الاجتهاد في إيجاد الحلول
المناسبة لبعض المشاكل - القدرة على التحليل والتقييم - الاهتمام والإحاطة
بالموضوع المطروح للمناقشة - الحساسية الاجتماعية - القوة بما فيها القوة الذهنية
- القدرة في الحكم على الناس وإلزامهم طاعته - المعرفة الفنية - القدرة على
التعاون - القدرة على صنع القرارات الشخصية القيادية.

ب- رئيس ليكرت :

هو يرى أن المدير القيادي الناجح يتمتع بعدة صفات يمكن تصنيفها إلى أربع
مجموعات :

1- من حيث علاقته بالعاملين :

علاقة تتسم بروح التعاون بعيدا عن أي مظهر من مظاهر الأنانية بروح الود
والاهتمام بنجاح من هم بمعينته ، بالروح الديمقراطية ومنصفا عادلا في المساعدة
لمن يستحقها .

2- من حيث نشاط المنظمة :

نشاطا يستوعب حماسه ورغبته وقدرته للتنظيم .

3- من حيث المهارة الفنية :

التي تساعد لكي يكون مخططا ومنظما مقتدرا على انتقاء العاملين الجدد مع
الحرص على تدريبهم .

4- من حيث شخصيته :

فعلية أن يتمتع بشخصية ديناميكية حسنة قادرة على استيعاب ظروف التنظيم
ومشاعر وقدرات العاملين⁽¹⁾

(1) عبد العزيز صالح بن جيتور : المرجع نفسه ، ص 147 .

ج- النظرية الذاتية " نظرية الخصال " :

ويشير أنصار هذه النظرية إلى وجود مجموعة خصائص مشتركة يجب أن تتوفر في القائد الإداري وإن كان كل واحد منهم يختلف في طبيعة وصياغة هذه الخصال نذكر منهم :

شيستر بارنارد : الذي يرى أن هناك خصائص هامة للقيادة يجب توافرها في القائد الإداري النموذج مثل :

- ◀ الحيوية في العمل وقوة التحمل .
- ◀ الحزم الإداري والقدرة على الحسم والتقدير .
- ◀ الإقناع أي القدرة الذاتية على احتواء الغير وكسب طاعتهم وقناعاتهم .
- ◀ المسؤولية ، مسؤولية اتخاذ القرار والعزم على تحقيقه .
- ◀ حيوية القدرة الذهنية وتوظيفها في العمل القيادي .

ريتشاردويل : وعنده خصائص القيادة قد تكون :

- خصائص فطرية : تتوفر في الشخص قبل أن يبدأ بممارسة مسؤولياته مثل :
الخلق النقي ، حدة الذكاء ، القدرة على الحدس .

- خصائص مكتسبة :

أي خصائص تنمو في الشخص بعد شغل وظيفته وتشمل الخبرة ، القابلية للتكيف ، المهارة الخاصة⁽¹⁾ .

د- النظرية الموقفية :

ويرى أنصار هذه النظرية أنه لا توجد سمات عامة أو خصائص مشتركة يجب توافرها في الشخص حتى يصير قائدا ، بل إن هذه الخصائص يجب أن ترتبط بالموقف والموقع الذي يشغله القائد والظروف المحيطة به لذلك قد ينجح قائد في

(1) - عبد العزيز صالح بن جيتور : المرجع نفسه ، 148 .

موقف معين وفي ظروف معينة وقد لا يحالفه هذا النجاح في موقف آخر ، أو إذا أحاطت به ظروف أخرى ومن هنا كان تقرير المبدأ الشهير في علم الإدارة وجوب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

وقد حاول الدكتور رفيع رمزي جمع صفات القائد الإداري الناجح في

الأمر الآتية :

- أن يكون نظيف الحياة ظاهريا .
- أن يكون مشبعا بفكرة المسؤولية الجماعية مرهف الشعور .
- ذا خلق طيب وسلوك حسن .
- عادلا ومنصفا في معاملاته .
- أن يتمتع بصحة جيدة .
- وان يكون قوي الاحتمال .
- مستتبشرا متفائلا .
- قوي الاستعداد للاهتمام بالمشاكل الخاصة لمن يعملون معه .
- أن يكون على مقدرة كبيرة في اكتشاف وتقدير مميزات الآخرين وإمكانياتهم وأن يعمل على استغلالها ما أمكن ذلك ، وأن يتمتع بروح الفكاهة والمرح .
- أن يكون هادئا في الأزمات ، مسيطر على أعصابه ، سريع التفكير في أوقات الخطر ونرى أنه يجب أن يضاف إلى السمات السالف ذكرها سمات أخرى .
- أن يكون لدى القائد استعداد طبيعي للإقناع والاقتناع ، وان يبتعد قدر الطاقة عن الأسلوب التسلطي ، أو الاستبدادي في الإدارة⁽¹⁾ .
- القدرة على التنسيق وإحداث الترابط داخل التنظيم وإقامة نوع من الاتصالات داخل التنظيم وخارجه ، أي مع التنظيمات الأخرى .

(1) – إبراهيم عبد العزيز شيجا : أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 319 .

- ارتباط سلوك القائد بقيم وأهداف وسلوك التنظيم .
- قدرته على المبادرة في اتخاذ القرارات .
- أن يكون قادرا على اكتساب ثقة مرؤوسيه والتأثير فيهم .
- القدرة على تقديس الصالح العام وتغلبه على الصالح الخاص⁽¹⁾ .

4- خصائص السلوك القيادي :

- المبادرة والابتكار والطموح :

فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف كذلك تتوقع الجماعة منه أن يكون أكثر مثابرة وأقوى احتمالا ومستوى طموحه أعلى من الفرد المتوسط .

- التفاعل الاجتماعي :

فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا وإيجابية في التفاعل الاجتماعي في شيء أكثر من الوعي الاجتماعي وبدرجة أكبر من الذكاء الاجتماعي وتنتظر منه أن يكون أكثر ودا وحرارة في استجاباته الانفعالية .

- السيطرة :

قد يكون لدى القائد أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده.

- التمثيل الخارجي للجماعة :

وهنا يعمل القائد كمثل خارجي للجماعة وكسفير لها لدى الجماعات الأخرى والأفراد الآخرين خارج الجماعة⁽²⁾.

(1) - إبراهيم عبد العزيز شيحا : المرجع السابق ، ص 320 .

(2) - شفيق رضوان : مرجع سبق ذكره ، ص 242 .

- العلاقات العامة :

وهنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم ببعض وهو يعمل كحارس ورقيب على سلامة التماسك الاجتماعي.

- التكامل :

والقائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته ويعمل على تخفيف حدة التوتر ويعمل على جمع شمل الجماعة ويحترم مبدأ القيادة الجماعية ويعمل على تدعيمه .

- التخطيط والنظام والتنظيم :

والقائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة يضطلع بقدر أكبر من غيره في عملية تخطيط السلوك الجماعي للجماعة وتنظيم هذا السلوك وتنسيقه وتوجيهه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف .

- الإعلام :

يلعب القائد دورا هاما كرجل إعلام في الجماعة يطلعها على حقائق الأمور ، فعن طريقه عادة تصل المعلومات إلى أعضاء الجماعة وتنتقل المعلومات منها إلى جماعات أخرى .

- التقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع :

ويشترط أن يعبر عن هذا التقبل والاعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين وأن يترجم هذا كله سلوكيا .

- التوافق النفسي الاجتماعي :

وهذا ضروري جدا في السلوك القيادي ، ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها⁽¹⁾ .

(1) - شفيق رضوان : نفس المرجع السابق ، ص 243.

5- وظائف القائد :

لا شك أن القيادة لا تأتي بالمتصيب أو الاعتبار الخاصة ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لابد أن يتولى القائد مهامها أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

أولا : مهام رسمية تنظيمية :

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية ، وأبرز هذه المهام بما يلي :

أ- **التخطيط** : أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط الموصلة إليها وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله ، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه ، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية ، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا ، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقا لأهدافهم وطموحاتهم أيضا ، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم (1).

(1) - خيرى مصطفى كتانة : مدخل إلى إدارة الأعمال دار جرير للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 131 .

ب- التنظيم :

يعد التنظيم وظيفة مهمة من وظائف القائد ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع ، إن دور التنظيم يتحدد في أنه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة ، ولتحقيق هذه الأهداف فإن على القائد أن يحدد أولا النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها ومن سيتولى مساعدته ولمن يقدم تقارير العمل ، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير ولا بد للقائد أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار ووسائل الاتصالات وبدوره فإن المرؤوس يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه وحدود هذه الوظيفة وعلاقته برئيسه والمجموعات التي تعمل معه والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي (1) .

إن جوهر وظيفة التنظيم يقوم على أساس تجميع المدخلات البشرية والاقتصادية في وحدات تنظيمية مختلفة ، ثم تحديد العلاقات بين هذه الوحدات بما يحقق التكامل والتنسيق بينهما من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية (2) .

ج- التنسيق :

يعد التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية ، وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزهما للقبول بالجماعية والتنسيق وغير ذلك من الموانع أو المعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار

(1) - بشير العلق : الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 183 .

(2) - مدحت محمد أبو النصر : أساسيات علم ومهنة الإدارة ، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 46 .

لشحن هممهم وتحفيزهم للتعاون وبعبارة مختصرة، عليه أن يعمل دائما لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

د- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية :

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في مجال العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

ج- المتابعة والإشراف :

فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود إلى مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط ، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للشوَاب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير وأيضا تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة ، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة ، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات(1) .

هـ- الرقابة :

من خلال الرقابة يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم ويكون على القائد عند إجراء الرقابة الالتجاء إلى استخدام معدلات موضوعية غير شخصية وأن يستهدف وهو يقوم بالرقابة محاولة الكشف عما قد يعتري التنظيم من أخطاء والقضاء على ما قد يكون هناك من معوقات يكون لها تأثيرها في تنفيذ أهداف التنظيم كما يجب على القائد أن يمارس الرقابة على أساس اعتبارها أداة تقويم وإصلاح لا على أساس اعتبارها وسيلة لتوقيع الجزاء والعقاب(2) .

(1) - خيرى مصطفى كنانة : المرجع السابق ، ص 132 . 133 .

(2) - إبراهيم عبد العزيز شيحا : مرجع سبق ذكره ، ص 325 .

ثانيا : مهام غير رسمية :

تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام :

أ- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية :

جماعات العمل غير الرسمية هي تلك الجماعات الأولية الصغيرة الحجم والتي لا يزيد عدد أعضائها على عشرة عمال والتي تقوم على أسس شخصية وتتكون بطريقة عفوية أو تلقائية غير مخططة نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحر لفترة طويلة بين العمال داخل وخارج المؤسسة وتؤدي هذه الجماعات وظائف معينة غير رسمية بالنسبة لأعضائها(1) .

وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصعب في خدمتها(2).

ب- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة :

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل فأى قصور في خدمة الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة.

ويتفرغ الاتصال الإداري إلى اتصال تنظيمي واتصال بين أفراد التنظيم فيما بعضهم البعض وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة وبوجه خاص المدخل

(1) - طلعت إبراهيم لطفى : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر 2007 ، ص 193 .

(2) - خيرى مصطفى كتانة : مرجع سابق ، ص 134 .

السلوكي في الإدارة فعملية الاتصالات بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم⁽¹⁾ .

ج- المشاركة :

وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه، واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به ، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

د- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية :

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

هـ- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل :

كقيمة الوفاء والستر على النواقض والعثرات والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذى بها الجميع⁽²⁾ فيسعى لتقصص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

(1) - جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002 ، ص ص 38-39 .

(2) - خيرى مصطفى كتانة : المرجع السابق ، ص 135 .

و- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته :

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلاشي الأوقات المهدورة(1) .

المبحث الثاني : عناصر القيادة ومبادئها

1- عناصر القيادة :

- القائد : هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة .

- المرؤوسين : ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية .

- الهدف : ويعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة .

- الموقف : وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة(2) .

2- مصادر قوة القائد :

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير ليستخدما في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته وقد صنف الكاتبان *John Franch and Roven* مصادر قوة وتأثير القائد إلى خمسة مصادر رئيسية وهي :

أ- قوة الشرعية : هي القوة الممنوحة لموقع أو منصب ما كما هو محدد في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية المعطاة لهذا المنصب ، فالمدير الذي

(1) - خيرى مصطفى كنانة : المرجع السابق ، ص 135

(2) - جازية زعتر : أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس للنشر ، ط2 ، مصر ، 1998 ، ص 313 .

يمارس سلطته ويكلف المهام لمروؤسيه إنما يفعل ذلك من موقعه كرئيس وما على مروؤسيه سوى إطاعته كون المؤسسة منحه القوة الشرعية للتأثير عليهم ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم ، باختصار قوة الشرعية هي قوة المكتب وليست قوة الشخص .

ب- **قوة المكافأة** : هي قوة عطاء أو حجب حوافز مادية أو غير مادية ذات قيمة مقابل التأثير على الآخرين ، فالمدير يسيطر على آلية توزيع التعويضات وتوزيع المهام والواجبات وباقي الحوافز وتزداد أهميتها وقيمتها بمقدار ما تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء الرؤساء .

ج- **قوة الإكراه** : هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب أو حجب مسلمات إيجابية إذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة من بين العناصر الدالة على قوة الإكراه أو الإجبار . الانتقادات الصادرة عن الرئيس إلى مروؤسيه ، توجيه رسائل تنبيه ، فصل المرؤوسين ،حسم الرواتب ، إصدار عقوبات مختلفة ومن بينها إسقاط الرتب .

د- **قوة الخبرة** : هي قوة امتلاك المعلومات أو خبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة أو ما شابه ، فالخبرة التي تمكن صاحبها من اكتشاف فرصة ما أو اختراق مشكلة ما هي بحد ذاتها قوة نافذة تعزز من مكانة ومنصب مالکها وقد تجعل منه رقما صعبا في بيئة عمله ، والخبرة قد تكون أحد أبرز الدلائل على ديمومة أو استمرارية بعض الرؤساء في مناصبهم ولفترات زمنية طويلة الأمد والبارز في الخبرة اكتسابها مع الوقت وعلى وجه العموم، فإن الأفراد الذين تبوعوا مناصب قيادية وإدارية في الوقت ذاته يمتلكون حجما هائلا من قوة الخبرة التي أوصلتهم إلى تلك المناصب الريادية . (1)

(1) حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ص ص 423 ، 424.

هـ- قوة الاقتداء والإعجاب :

وتعتمد على تمثل المرؤوس بشخصية الرئيس وإعجابه به وتقدير له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية .

ومن مصادر القوة الناشئة عن هيكل المنظمة : القدرة على تأمين الموارد اللازمة للمنظمة وتسويق منتجاتها، وامتلاك الخبرة النادرة، والمعلومات الهامة، وإشغال موقع

هام في المنظمة ويضيف الكاتب *yuki* لهذه المصادر الأدوات والوسائل التالية :

- الاستمالة القائمة على الرشد ، من خلال إقناع القائد لمرؤوسيه بأن السلوك المطلوب يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم .

- الإلمام وإثارة الحماس من خلال التركيز على قيم ومثاليات التابعين .

- تغيير قيم ومعتقدات الأفراد .

- تطويع القائد للمعلومات التي يزود بها المرؤوسون .

- تطويع القائد لبيئة العمل وأدواته ووسائله .

- المشاركة في القرار (1) .

جدول رقم (01) مصادر القوة والقراءة المختصرة للقيادة أو المديرين(*)

مصدر القوة	قراءة القيادة أو الإدارة لمصدر القوة
قوة الشرعية	أنا الرئيس وبناء عليه يفترض أن تعمل ما اطلبه منك
قوة المكافأة	أعمل ما أطلبه منك وسوف أعطيك مكافأة
قوة الإكراه	إذا لم تعمل ما اطلبه فسوف أعاقبك
قوة الخبرة	من الواجب أن تفعل ما اطلبه منك لأنني أملك خبرة في هذا المجال
قوة الاقتداء والإعجاب	من الواجب أن تفعل ما اطلبه لكي تحافظ على علاقة إيجابية معي

(1) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2006، ص219.

(*) - المصدر : حسين إبراهيم بلوط : مرجع سابق ص 424 .

3- أهمية القيادة :

احتلت دراسة القيادة أهمية رئيسية منذ ظهور الكتابات النظرية والدراسات الميدانية خاصة في الجانب الإداري إلا أن أهميتها برزت في الفكر الإداري المعاصر أكثر .

ويرى بعض الباحثين أن القيادة شاملة لكل أوجه النشاط الإداري حيث أن تلك العملية أصبحت أهم وأصعب مهمة تواجه الإدارة في وقتنا الحالي والتي تختلف عن الإدارة في الماضي في كثير من النواحي ولعل أبرزها ، التخصص الشديد في العمل الذي يعتبر من أبرز خصائص ما يسمى بالبيروقراطية الحديثة التي جعلها غياب القادة الصالحة سجن الطاقات البشرية ومعتقل للروتين ، أما إذا توفرت القيادة الصالحة فإن تلك البيروقراطية تتحول إلى أداة فاعلة في تحقيق المرجوة للتنظيم . فالقيادة إذا هي أداة ضرورية لتعبئة وتنسيق جهود وإمكانيات التنظيم والدفع بها إلى الاتجاه المؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة كما إن مركز السلطة هي المسئولة في أي تنظيم حيث يتوقف عليها النجاح والتوفيق والفعالية بالإضافة إلى أنها تستطيع أن تسهم بجهودها وأساليبها المختلفة إسهاما كبيرا في تهيئة المناخ المناسب للعمل .

ومن خلال ما سبق تستوقفنا مجموعة من النقاط الهامة الموجبة لأهمية القيادة في الإدارة وضرورة وجود القائد الفعال وهذه النقاط هي :

- القيادة هي النواة التي يلتف حولها الأفراد بما يحافظ على تماسك الجماعة وتسيير الموارد الجماعية . (1)
- إنها ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن أداء العاملين في إطار خطة المنظمة وتطوراتها المستقبلية .

(1) - عبد السلام حامد زهران : علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة ، مصر ص 253 .

- أنها حجر الزاوية في العملية الإدارية أي الموجه لتنفيذ وظائف الإدارة المختلفة والمقيمة لنتائج الأعمال(1).
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة ووضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام .
- وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي لأن القادة يقومون بدور رئيسي فيها إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها. (2)

4- مبادئ القيادة :

يعمل القائد دائماً على إثارة دوافع العمل لدى الأفراد ، وبذلك يجب عليه توفير الجو الملائم لمروؤسيه من وضع كل إمكانياتهم وقدراتهم في خدمة المشروع ومن واجبه أن يشيع بينهم روح التعاون والتفاهم من أجل توحيد جهودهم للوصول إلى الهدف المشترك ، من أجل تحقيق ذلك يتوجب عليه إتباع أسلوب معين في أداء واجبه القيادي ولهذا فهناك العديد من المبادئ يمكن أن تساعد القائد في تكوين أسلوب القيادة الناجحة ، والمناسبة لكل عملية قيادية وتطبق هذه المبادئ في كل الحالات تحت تأثير مختلف الظروف ونذكر من بين هذه المبادئ ما يلي :

- مبدأ رفع كفاءة المؤسسة :

وذلك من خلال رفع قدرة المرؤوسين لتحقيق المهام المقدمة إليهم بنجاح ، ووسيلة القائد لتحقيق ذلك ممكنة إذا تحقق الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد ، وذلك بعقد

(1) - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، ط1 ، عمان الأردن ، 2002 ، ص 90 .
(2) - هيثم هاشم : مبادئ الإدارة ، مطبعة طربين ، ط2 ، جامعة دمشق ، سوريا ، 1987 ، ص 392 .

دورات تدريبية للعمال وفقا للاحتياجات العمل وتوفير الظروف الملائمة لذلك وكذلك الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات وذلك بالعناية بها وصيانتها ومحاسبة المسؤولين ومكافأة للمجتهدين وتحقيق الانضباط وغرسه بين المرؤوسين وذلك بمكافأة الجاد ومعاقبة السيئ .

- الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين :

ونقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والذهنية لأفراد المجموعة التي تحكم بسلوكهم وتحدد رغبتهم في التعاون ومن مظاهرها الجهد المبذول من طرف من طرف العمال ، مدى استقرار المرؤوسين بأماكن عملهم ورغبتهم بالاستمرار بها، درجة رضا المرؤوسين تجاه رؤسائهم ومرؤوسيتهم .

والقائد الناجح يسعى إلى رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه بمختلف الوسائل وكافة السبل من خلال الإشباع المادي والوظيفي والمعنوي وذلك ب :

- زيادة اللقاءات الفردية مع المرؤوسين على حدا وغرس الرغبة في العمل وحب المؤسسة

- رفع فرصة الترقية بكل عدالة وموضوعية ووضع أنظمة لتقويم وتقدير الكفاءة .

- ضمان كفاءة وسائل الاتصال بالوحدة ، وتوفير نظام سليم ومناسب لحوافز العمل المادية .

- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين :

روح الفريق هي حالة وجدانية تتأسس على افتخار الأفراد بمؤسستهم وإحساسهم بالمسؤولية نحوها ويتم تدعيم روح الفريق من خلال :

- تنمية علاقة القائد بالمرؤوسين من خلال حسن استخدام القائد لسلطته وحمائته لأتباعه . (1)

(1) - محمد شفيق : الإنسان والمجتمع مقدمة في السلوك الإنساني ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1997 ، ص ص 104 . 105 .

- الامتناع عن التفرد بين المرؤوسين والمحافظة على حقوقهم وواجباتهم في عدالة تامة طبقا لقوانين المنظمة .

- الاهتمام بحسن مظهر الأفراد وتنظيم وتنسيق وإبراز جمال المظهر مع الحفاظ على التقاليد السائدة والاحترام المتبادل وهو ما يشبع روح النظام والاعتزاز بالنفس والمنظمة .

- إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم :

لأن فهم المرؤوسين لحقيقة الأمور وتطورات المواقف يجعله متفهما لديناميكيات العمل وجوانبه وكذا السعي لتعريف المرؤوسين بحقوقهم وواجباتهم .

- فهم القائد لجوانب عمله وتفصيله :

يتحقق فهمه لواجباته الوظيفية ومهام عمله وخصائص مرؤوسيه والتعليمات الإدارية المنظمة للعمل بـ:

- رفع الكفاءة الشخصية من خلال التدريب والتأهيل العلمي .

- الوعي بنظام العمل بالملاحظة العملية لسير العمل ومتابعة المرؤوسين داخل العمل ومراجعة معدلات الأداء لديهم .

- الاطلاع على ما يصدر من قوانين منظمة وتعليمات بصفة مستمرة .

- التأكد من الكفاءة الفنية للمرؤوسين في إدارة أعمالهم .

- ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين :

بالسعي لتحقيق المساواة بين المرؤوسين في الظروف الاستثنائية العصبية ومشاركة المرؤوسين في جوانب عملهم من خلال تنمية روح الابتكار وتحمل المسؤولية وأن يتحكم في عواطفه ويسلك المسلك الذي يتحقق فيه الاتزان الانفعالي وخاصة في أوقات الأزمات والمشكلات (1).

(1) - محمد شفيق : المرجع نفسه ، ص ص 105-106 .

- الحسم في اتخاذ القرارات :

القائد الناجح هو الذي يتخذ القرارات بثقة موضوعية ويتم ذلك بالاستعانة بتوجيهات القادة الزملاء وأيضا بالمرؤوسين وإصدار القرارات في المواقف المناسبة تسمح للمرؤوسين بالتنفيذ وتحقيق المهام بنجاح .

- فاعلية القائد وتفاعله مع المرؤوسين :

تعد ركيزة أساسية يتحقق بها التوازن في المؤسسة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لوقت المرؤوسين وتوجيههم لصالح العمل .

- وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتحديد معايير موضوعية وعادلة لأداء العمل وفقا للتخصصات المختلفة .

- الاهتمام بالتخطيط الجيد في المؤسسة .

- الحفاظ على دوام عقد اللقاءات الدورية مع تعمد القيام بالتفتيشات الفجائية .

- مشاركة القائد للمرؤوسين في احتفالاتهم ولقاءاتهم الترفيهية والرياضية والعمل على استمالة المرؤوسين وتحفيزهم .

فالقيادة السليمة لا تعتمد فقط على قوة السلطة الرسمية وإنما التأثير التوجيهي للمرؤوسين وتحفيزهم للاستجابة وشرح الأسباب فمعيار سلطته هو قبول المرؤوسين لها والتي تتبع من قائد حاسم محبوب وليس مسئول مكروه وعدواني⁽¹⁾ .

5- مراحل العلمية القيادية :

إن العملية القيادية كغيرها من العمليات الإدارية تمر بمجموعة من المراحل ، فهذه الأخيرة حسب الكاتب " علي السلمي " فإنها تمر بمرحلتين هما :

(1) - محمد شفيق : نفس المرجع السابق ، ص ص 107-108 .

أولاً : مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية :

يهتم القادة في هذه المرحلة بتوضيح البناء الاستراتيجي للمنظمة والذي يمثل الأساس في جميع فعاليتها وذلك على النحو التالي :

- تحديد الغاية الإستراتيجية .
- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة .
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل ، والتوجهات الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط .
- تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز .
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة ذات التوجهات الإستراتيجية .
- تشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد البشرية وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز .

ثانياً : مرحلة إدارة السلوك التنظيمي :

تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتفويض والتصحيح لسلوك مختلف لعناصر المنظمة وتأكيد جودة وتوافق هذا الأخير مع توجهات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، وتشمل هذه المرحلة بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:

- تحديد الاتجاهات العامة للسلوك المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها الرئيسية.

- توضيح متطلبات السلوك المستهدف ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد (جماعة العمل) إدراكها والتعامل معها بإيجابية (1).

(1) - الأخضر صباحي : نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة - مطاحن الحضنة بالمسيلة ، مذكرة غير منشورة ، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة المنظمات ، جامعة المسيلة ، 2011 ، ص 34 .

- توجيه السلوك نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعة العمل المختلفة.
- متابعة السلوك الفعلي ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة ، والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة .
- تقويم الإنجازات ومكافئة العاملين على الجهد المبذول ونوعية السلوك ، ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة .
- تخطيط عمليات تطوير السلوك وتحسين أداء العاملين في ضوء الدروس المستفادة من متابعة وتحليل السلوك الفعلي وكذا لمواكبة تطورات العملاء ومتغيرات السوق والتقنية(1) .

المبحث الثالث : أنماط القيادة والتدريب عليها

1- أنماط القيادة :

إن التعدد في وسائل التأثير التي يعتمدها القائد في عملية توجيه المرؤوسين يعكس وجود اختلاف في أساليب وأنماط القيادة الإدارية وقد حاولت العديد من الدراسات التي قام بها باحثون في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع ، البحث عن أفضل أسلوب ونمط قيادي ، يمكن أن ينتهجه القائد لتحقيق الأهداف العامة بشكل فعال وإيجابي ، ويمكن تعريف النمط القيادي من الناحية اللغوية والإصطلاحية على أنه :

لغة : "النمط هو طريقة وأسلوب وشكل أو مذهب ، ونمط الشيء أي جعله على نفس النوع أو الأسلوب ، والنمط القيادي هو الطريقة التي يعتمدها القائد في إدارة مرؤوسيه" (2) .

(1) - الأخضر صياحي : نفس المرجع السابق ، ص 35 .

(2) - معجم المعاني الجامع ، معجم عربي - عربي ، متوفر على الرابط www.almaany.com بتاريخ 26 فيفري 2014 .

اصطلاحا : "بأنه تعبير عن تصرفات القائد اتجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف" (1) .

ويعرف أيضا " بأنه هو أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على موظفيه". (2)

ومن بين أهم التصنيفات التي توصلت إليها الدراسات في مجال القيادة :

أ - تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة يعينون من السلطة التنفيذية العليا ، وآخرين يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم (3) .

ب- من حيث الاتجاهات والميولات الاجتماعية ، يوجد قادة محافظين وحساسين ، وآخرين ذوي اتجاهات موضوعية .

ج- تصنيفهم على أساس علاقاتهم مع مرؤوسيهـم ، فنجد قادة ذوي ميول تحكيمية وتعسفية ، وآخرين أكثر إنسانية وتفهم (4) .

ويمكن تصنيف أنماط القيادة إلى نوعين :

أولا : القيادة حسب سلوك القائد :

أ- القيادة الأوتوقراطية :

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته ، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل ، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها ، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته .

(1) - حنفي محمود سليمان : السلوك الإداري وتطوير المنظمات ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، ص 164 .

(2) - رجاء زهير العسيلي : النمط القيادي السائد لدى رئاسة الخليل وبوليتكنيك فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس ، فلسطين ، 1999 ، ص 10 .

(3) - صلاح محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2001 ، ص 198 .

(4) - عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 2001 ، ص ، 126 .

وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك (1) .

ولهذا النمط القيادي سلبياته وإيجابياته فمن إيجابياته الفعالية في حالة كفاءة القائد ما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في الحالات الحرجة ، وفي حالات ضيق الوقت والحالات المستعجلة غير أنه بطريقة تسيير لا يسمح بإطلاق مواهب العاملين ولا بالتعبير عن آرائهم ومواقفهم اتجاه ما يقرره القائد أو أي أخطاء يلاحظونها في التسيير (2) .

فاستخدام هذا النمط لدى القائد لا يكون بدرجة واحدة فتتحد بذلك أنماط سلوك القائد وهو يتدرج في شدته بين نقطتين :

- السلوك الأوتوقراطي المتطرف ، وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية أو المتحكمة .

- السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف ، وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخبرة (3) .

ويمكن إضافة نقطة ثالثة وهي :

- الأوتوقراطي المناور وهو أقل تشدداً ويتخذ القائد القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم كانوا مشاركين وفعالين في صنع قرارات التغيير وغيرها (4) .

ب- القيادة الديمقراطية :

على نقيض القيادة الأوتوقراطية ، نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين ، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل ، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها ، والقائد

(1) - عادل ثابت : الإدارة المعاصرة ، دار أسامة ، ط1 ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 157 .

(2) - crozier (M) : le monde des employés de bureau . op . cit . p 127 .

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 225 .

(4) - معن محمود عياصرة ، ومروان محمد بني أحمد : مرجع سبق ذكره ، ص 153 .

من هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها ، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية . وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشاكلها بصورة جماعية أما أهم مشاكل القيادة الديمقراطية فتتمثل في أنه ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون جماعتهم وما يحيط بها من ظروف ، حتى تمارس الديمقراطية بالأسلوب السليم وتتجم عنها الآثار الفعالة ، كذلك فهي تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على مختلف وجهات النظر .

ويمكن التمييز بين نوعين من القيادة الديمقراطية ، هما :

القيادة الجماعية التي يشرك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم بالإجماع وذلك مصداقا لقول الله تبارك وتعالى في سورة الشورى(28) **"وأمرهم شورى بينهم"** (*) أما النوع الثاني فيقوم على **القيادة الفردية** مع الاستعانة بالمستشارين ، ولا يتخذ القائد قرارا إلا بعد أن يستشير معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ، ويلم بكافة الآراء والحلول(1).

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد الإداري للتابعين ومن التابعين إلى القائد الإداري فالقائد الإداري الديمقراطي يهيمه التعرف على آراء وأفكار تابعيه ، ووجهات نظرهم وشكاياتهم مثلما يهيمه توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين وفي ظل القيادة الديمقراطية يستمر العمل في نفس مستواه في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن الجماعة(2) .

وببساطة فإن القيادة الديمقراطية هي القيادة التي تستعمل الوسائل الديمقراطية في التأثير على الأفراد ، وتفسح مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ، ولا تستند إلى

(*) المصدر : قرآن الكريم : سورة الشورى ، الآية 28 .

(1) - علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004 ، ص 161 .

(2) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 98 .

الالتزام بل إلى الفهم والافتتاح ، مما يحفز الأفراد على بذل أقصى درجات الجهد في تحقيق أهداف الجماعة(1) .

ج- القيادة الفوضوية : (النمط الحر)

ويتميز الجو الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليهم غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة ومهملا في القيام بها لا يؤدي إلا دورا شكليا داخل الجماعة ، وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو الرقابة ، ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماما ، ولذا تكون في حالة فوضى وانعدام المسؤولية(2) . ومن أهم خصائص هذا النموذج :

- لا يستخدم القوة إلا بقدر ضئيل وعند الحاجة الماسة فقط .
 - اتصالات متبادلة وغير منظمة .
 - المسؤولية الجماعية للأفراد المنظمة .
 - القيادة تتدخل للتنسيق والإمداد بالمعلومات ، والتوجيه ، ودعم النشاطات(3) .
- ومن النادر وجود مثل هذه القيادات في الحياة العملية و يجدر القول بأن النمط القيادي الأكثر فعالية لمؤسسات المستقبل هو النمط الديمقراطي ، نظرا للمستوى العالي من التعليم والتأهيل الذي سيكون عليه الأفراد في المستقبل ، نظرا للتقدم التكنولوجي والعلمي والفني المرتقب(4) .

د- القيادة الأبوية : (النمط الأبوي)

وظهر هذا النمط من القيادة نتيجة رد فعل لاتجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى ، وطبقت إدارة النمط القيادي الأبوي في التعامل مع الأفراد ، واتجهت لدفع أجور أفضل وتحسين ظروف العمل ، ورممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمل ووفقا

(1) - إعداد فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، معجم المصطلحات الإدارية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، (ARADO) ، مصر ، 2006 ، ص 286 .

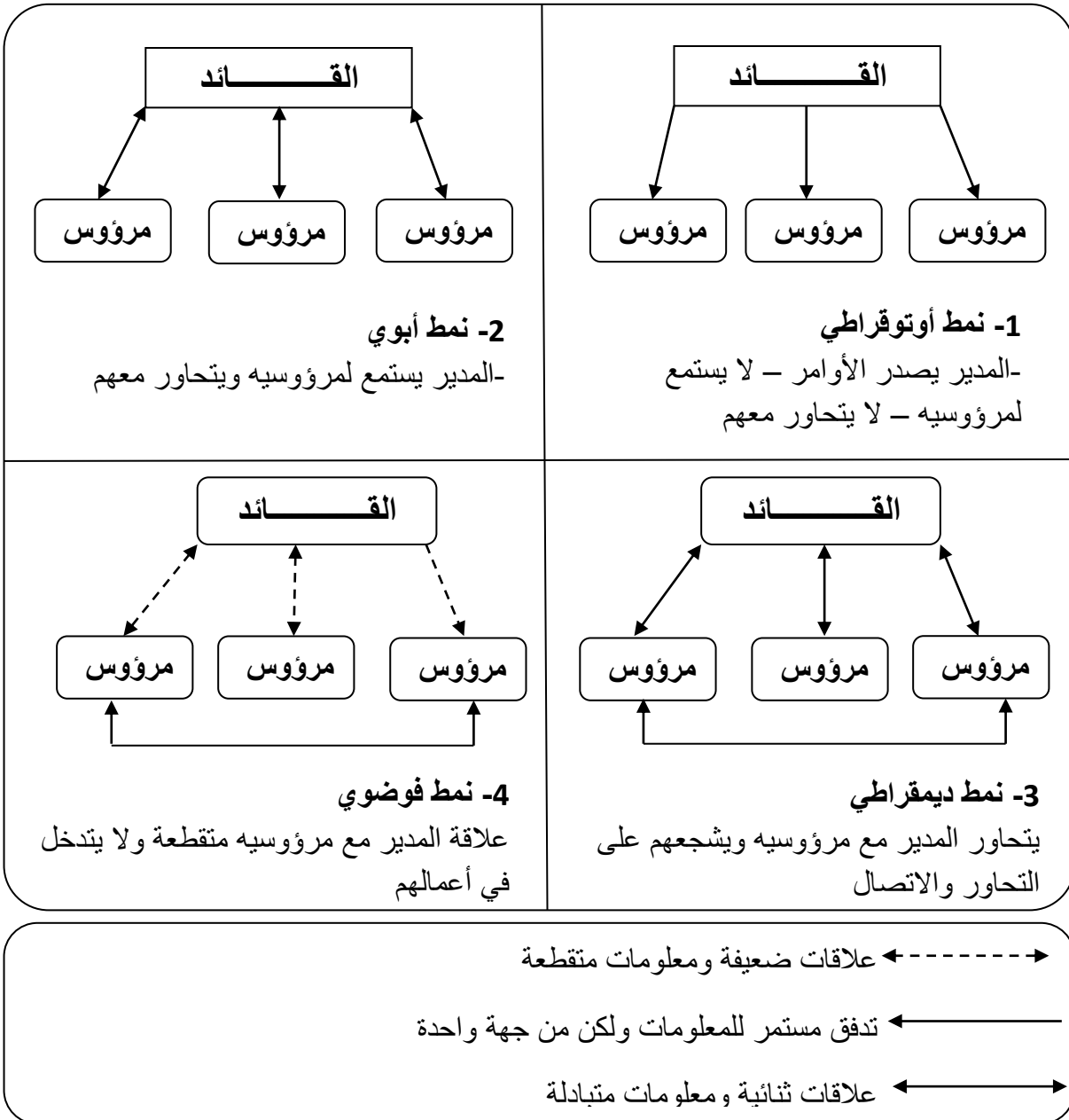
(2) - فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار المعارف ، ط4 ، مصر ، 1983 ، ص 262 .

(3) - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ص 215 .

(4) - نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح: القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر ، مجلة الإداري ، السنة 12 ، العدد 42 ، 2009 ، مسقط عمان .

لذلك حصل العمل من المزايا لتحقيق الأمن والاستقرار المترتبة على البطالة وبذلك شعرت المنظمات باحتياجات القوى العاملة وأعطتها الاهتمام الملائم ويسمى هذا النمط بالأبوي ، حيث تعتبر الأعراف والتقاليد عناصر مهمة لهذا الاتجاه ولكن هذا النمط من القيادة يزرع الاستياء بين الأفراد نتيجة عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات.(1)

شكل رقم (2) مخطط توضيحي للأنماط القيادية(*) .



(1) - محمد حافظ الحجازي: المنظمات العامة، بناء عمليات النمط الإداري ، مؤسسة طبيعية للنشر والتوزيع ط1 ، القاهرة 2002 ص 55
(*) - المصدر : محمد رفيق الطيب : نظرية مدخل للتسيير ، أساسيات -وظائف - تقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 192 .

ثانيا : القيادة حسب الهيكل التنظيمي

أ- النوع الأول : القيادة الرسمية :

تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية ، وأي ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات -مثل تحديد الواجبات والمهام -يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة ، ونجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين ، وذلك فهم معنيون بالتأكد من أن أداء المساعدين (1) .

- مستويات القيادة داخل المنظمة :

هناك تدرج للقيادة الإداريين في المنظمات ويسمى هذا التدرج بالتنظيم العمودي أو الهرمي ، وهو الذي يرسم المستويات والمراتب الإدارية التي تتناسب الإدارة أو المنظمة ويكون هذا التدرج حسب الصلاحيات والاختصاصات المرتبطة بالوظائف والأعمال فكل قائد مسئول على مجموعة الأعضاء التابعين له ، ومسئولا أمام قائده في نفس الوقت حتى تصل إلى أعلى قمة في الهرم التنظيمي وهي على التدرج التالي :

- القيادة القاعدية :

هم القادة الإداريون الذين يقومون بمهام الإشراف على أعضاء المنظمة المنفذين وعلى استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية في أدنى المستويات التنظيمية ، وتكمن مهامهم الأساسية في مراقبة وتوجيه الأعضاء من حيث تنف الأعمال الموكلة إليهم بالإضافة إلى نصحتهم وإرشادهم .

(1) - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية : مهارات تدريبية ، العدد 06 - ص1 www.ngoce.org

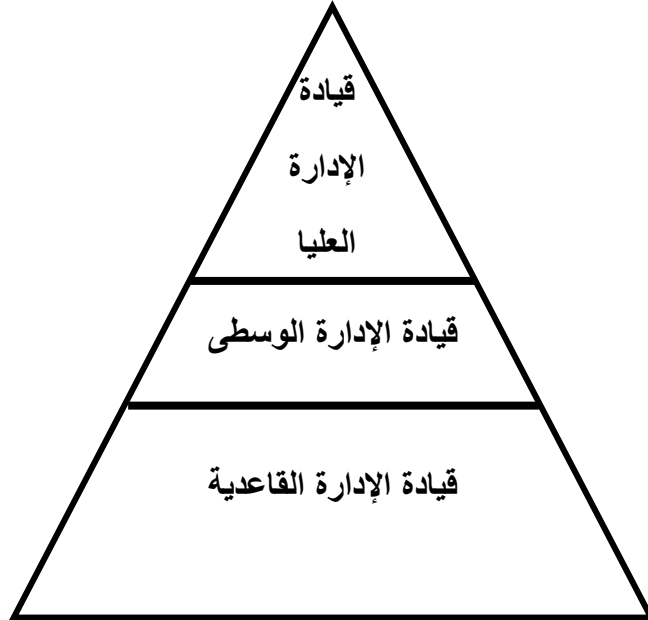
- قيادة الإدارة الوسطى :

هم القادة الذين يكون رابطة وصل بين القادة القاعديين وقادة الإدارة العليا ، ويقومون بتنظيم واستعمال الموارد ومراقبتها للتأكد من حسن سير التنظيم.

- قيادة الإدارة العليا :

هم القادة الذين يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ، ويقومون بوضع التخطيطات ورسم السياسة العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة أو بصفة أخرى التأكد من سلامة المخرجات النهائية(1).

شكل رقم (3) يوضح مستويات القيادة داخل المنظمة(*)



ب- النوع الثاني : القيادة غير الرسمية

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم ، بحيث

(1) - عمار عوابدي : مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر 1984 ، ص ص 103-104 .
 (*) - مدحت محمد أبو النصر : مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد ، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً .

كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها.

ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة .

ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (إنتاجية بشرية تسويقية ، مالية أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية .

كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها ، غير أن هذه الحالة غالباً ما تواجه الكثير من الصعوبات وبخاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية(1).

(1) - خليل محمد حسن الشماغ ، خضير كاظم حمود : مرجع سبق ذكره ، ص 224 .

2- محددات فاعلية القيادة :

لقد أكدت جميع النظريات على أنه ليس هنالك نمط ، أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائما ، إذ أن هنالك متغيرات موقفية تؤثر على فاعلية القائد ولكن أيا من النظريات السابقة لم تقدم تفسيراً شاملاً معقولاً لفاعلية القيادة ، لإهمالها كثيرا من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية وأداء القائد ، ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين والبعض يتعلق بالموقف والبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ، ولكن هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال وسنسلط الضوء على هذه المتغيرات .

أ- عوامل تتعلق بالقائد نفسه :

لكل قائد قدراته واتجاهاته واعتقاده وميوله واهتماماته وتوقعاته وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه ، وما إذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين ويثق بهم ومما لا شك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد إتباع سلوك ونمط معين دون غيره .

ب- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها :

كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم ، كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم وميلهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية ، واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث ، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة⁽¹⁾ ، وغيرها وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ، فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوبا معيناً وتتجذب إليه ، نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تتجذب إليه .

(1) - حسين حريم : مرجع سبق ذكره ، ص 218 .

ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة : حجم الجماعة ، ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها ، ومدى تعاونها ... الخ التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب .

ج- موقف العمل :

ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعقد العمل ، ومدى روتينية ونمطية العمل ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها ، ومدى توافر المعلومات والضغط التي يفرضها القائد .
ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف ، عامل الوقت فالمهام والمشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى الإلحاح والاستعجال لحلها وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة .

د- عوامل تتعلق بالمنظمة :

لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام ، وهذه جميعها تملي بعض القيود على سلوك المدير كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنظمة ، والتوزيع الجغرافي للمنظمة ومدى سرية السياسات والخطط ، والوضع الصحي للمنظمة ، وفعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة وغيرها .

و- عوامل بيئية :

هنالك عوامل بيئية خارجية لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تملي بعض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع⁽¹⁾، والثقافات الفرعية والجماعات التي ينتمي إليها والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقرها المجتمع .

(1) - حسين حريم : مرجع سبق ذكره ، ص 219 .

3- إحرار القيادة :

إن إدراك الأفراد لقدراتهم يؤثر في فرصهم ليصبحوا قادة ، فالأفراد الذين يمكنهم إحرار مركز قيادي في الجماعة فإن ذلك يرجع لعوامل شخصية وموقفية وعوامل مرتبطة بالجماعة ، كما أن الطريقة التي يتم بها الحصول على مركز قيادي يؤثر على سلوك القائد وعلى استجابات الآخرين وعلى الجماعة ، وعادة ما يتم إحرار القيادة من خلال أحد الطرق الثلاثة التالية :

- **إثبات الذات** : أي الاجتهاد والعمل وإبراز القدرات والخصائص الذاتية مما يؤدي إلى اعتراف الجماعة ، وبالتالي الوصول إلى رتبة القيادة .

- **الانتخاب** : قد يكون الانتخاب هو السبيل للارتقاء إلى مركز القيادة ، إذ أن أفراد الجماعة يختارون الفرد الذي تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والصفات والقدرات .

- **التعيين** : يعتبر التعيين أحد الطرق المستعملة للوصول إلى مركز القيادة ، خاصة في حالة توفر معايير علمية موضوعية ، تعتمد الكفاءة والقدرات في تعيين مختلف القادة⁽¹⁾ .

4- التدريب على القيادة :

اتسع مجال القيادة في العصر الإلكتروني الذي نعيش فيه ، فلم تعد القيادة عسكرية أو إدارية وإنما أصبحت اجتماعية ونفسية وفنية واقتصادية وحكومية وعمالية ودولية . ونظرية تأسيس معاهد ودورات وكليات تتبع من مبدأ تعليمي هو أن القائد يصنع أكثر مما يولد بالوراثة ، فإذا اعتبرنا أن القيادة سمة شخصية فالسمة تكتسب اجتماعيا وبيئيا بالتدريب ، فقد وجد العالم (بافيلاس) 1924 من خلال دراسته التجريبية في مقارنته بين ثلاث مشرفين غير مدربين يقومون بالإشراف على

(1) - بوفلجة غيات : مرجع سبق ذكره ، ص 104 .

المجموعة (أ) لمدة ثلاث أسابيع وثلاث مشرفين مدربين يشرفون على المجموعة (ب) أيضا لمدة ثلاث أسابيع ، واستنتج ما يلي :

- أن نوعية العلاقات بين المشرفين غير المدربين وأتباعهم كانت علاقات متفككة يسودها التسلط والخوف وانعدام الثقة بينما نوعية العلاقات بين المشرفين المدربين وأتباعهم هي علاقات ديمقراطية يسودها التفاهم والثقة بين الطرفين .

- كان الأداء الإشرافي عند غير المدربين رديئا لعدم معرفتهم لواجباتهم بينما الأداء لدا المشرفين المدربين كان ذو مستوى عال بوضوح أهدافهم ومعرفتهم لواجباتهم مع أفراد المجموعة (ب) .

- أن الإنجاز العلمي عند التقييم في المجموعة التي كان يقودها مشرفون غير مدربين كان ضئيلا بالمقارنة بالإنجاز المرتفع لدى المجموعة التي كان يقودها مشرفين مدربين .

- وكشفت هذه الدراسة وغيرها أن أهمية التدريب تكمن في جدواه وفوائده في رفع الإنتاج وتحسين الأداء وكشف المهارات ومضاعفة الفعالية وتطوير العلاقات .

- نجد من طرق تدريب القادة أسلوب (مارينو) في أداء الدور حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما تكون بمواقف الحياة اليومية .

والتدريب يمر بمراحل هي :

- تحديد وتعريف المهارات السلوكية المطلوب تعلمها .
- ممارسة السلوك بطرق وأساليب متعددة .
- نقل ما تعلمه الفرد بالتدريب ليصبح عادة سلوكية يومية كجزء من تصرفات الفرد وشخصيته⁽¹⁾ .

(1) - عطوف محمد ياسين : مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، دار النهار للنشر ، بيروت ، 1981 ، ص ص 85-86 .

5- العوامل المساعدة في التدريب على القيادة :

- أن يتم التدريب على القيادة في حلقات وجماعات صغيرة حيث يتم مناقشة أهداف الجماعة وطموحاتها .
- بناء (جماعة التدريب) بحيث تقبل التغيير وتكون مستعدة للنمو
- أن تكون هناك (مشاركة إيجابية عملية من جانب المتدربين مما يسهل تبادل الاتصال والأداء للوصول للحلول في حرية ووضوح .
- توفر (المدرب) الكفاء الدارس الذي يزود المدربين بالعلم والخبرة والذي يكون عقلا ووجدانا وقدوة صالحة .
- أن يلاحظ القائد المدرب أفراد الجماعة ملاحظة دقيقة دون أن يهمل واحدا منهم ويوليهم قدرا متساويا من الاهتمام والاحترام دون تمييز أو تفرقة إلا بحسن الأداء والتضحية والمهارة والعمل .
- أن يزود المدرب نفسه بمعرفة واسعة في ديناميات الجماعة والرأي العام وعلم النفس والسلوك الاجتماعي واتخاذ القرار وتدريب القادة .
- التدريب على التخطيط الطويل والمرحلي ومعرفة أسس التقييم الدوري
- تعلم مهارة الإصغاء الدقيق بالحواس الخمس والحاسة السادسة لبعث ديناميات الاتصال ،التفاعل والتجاوب بين كافة الأفراد أثناء التدريب .
- التدريب على وضوح الأهداف والأولويات وتحديدها وسرعة اتخاذ القرار والبت في الأمور وعلى الأخص في الحالات المفاجئة والطارئة(1) .

(1) - عطوف محمد ياسين : نفس المرجع السابق ص ص 86-87 .

المبحث الرابع : أمراض القيادة ونماذجها الحديثة

1 - أمراض القيادة :

قد يفشل القادة في أداء المهام المنوطة بهم على النحو وبالمستوى المطلوب فقد يرجع ذلك إلى مجموعة من العناصر هي المسئولة عن هذا الفشل وقد اصطلح عليها من طرف علماء الإدارة بأمراض القيادة الإدارية ، وقد يكون مصدر هذه الأمراض القيادة في حد ذاتها والتي بدورها تكون سببا في أمراض تتعلق بالمرؤوسين أو المنظمة ككل ، وقد يتعلق الأمر بالمجتمع ككل ، وتتمثل أهمية تناولها ، كونها تصيب جهاز التحكم في المنظمة وتعيقها عن تحقيق أهدافها ، فتحد هذه الأمراض من قدرة القيادة على ممارسة مهامها بفعالية وكفاءة ، لن كل قائد في أي منظمة يسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الفعالية ومن الآثار الناجمة عن أمراض القيادة .

أ - الآثار المتعلقة بالمرؤوسين :

إذا ما تعلق الأمر بالتابعين (بالمرؤوسين) ، فإن بعض الممارسات القيادية السلبية ذات الطابع المرضي قد تؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية لدى المرؤوسين ، مما قد يشكل بؤادر مرض المنظمة ككل منها انخفاض درجة رضا المرؤوسين ، ضعف الإنتاجية ، نشوب صراعات داخل جماعات العمل ، ارتفاع معدلات التغيب ، زيادة معدلات حوادث العمل، غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير الرسمية(1) .

ب- الآثار المتعلقة بالمنظمة :

قد تكون أمراض المنظمة هي حالة متقدمة من أمراض تتعلق بالمرؤوسين ، لهذا نجد أن لها صور شتى من أبرزها : عدم بلوغ الأهداف المتوقعة ، زيادة نسبة المنتجات المعينة ، تكس المخزون السلعي لعدم تصريفه نظرا لانخفاض جودته أو لضعف الخطط والقدرات التسويقية ، زيادة الأعطال ، تراكم المشكلات الفنية

(1) - سميرة صالحى : أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تنظيم الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2008 ، صص 64-65.

المطلوب حلها ، تخبط السياسات الإدارية وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة .

ج- الآثار المتعلقة بالمجتمع ككل :

هذه الأخيرة قد تكون حالة متقدمة جدا من الآثار السابقة ، فنجد من أبرز آثارها : انخفاض الناتج القومي ، تضائل إمكانات التصدير ، تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه القادة الأكفاء الكفيل بتنمية المرؤوسين وتوظيف قدراتهم وطاقاتهم على نحو يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل(1) .

2- سبل مواجهة أمراض القيادة :

هناك مجموعة من القدرات والملكات الواجب تتميتها والتي يمكن أن يكون لها أثر بالغ في عملية مواجهة أمراض القيادة وهي :

- التدريب على عملية اتخاذ القرار من خلال التجارب السابقة ومحاولة الاستفادة منها .
- تنمية مهارة إدارة الوقت واعتبار هذا المورد هو أهم مورد بالنسبة للمنظمة دون تسرع أو تردد مع إنجاز الأعمال بإتقان .
- تنمية مهارات التواصل وكذا القدرة التفاوضية و الإقناعية سواء مع الأفراد أو الهيئات أو الجماعات داخل خارج المنظمة.
- تنمية القدرة على إثارة التحدي والدافعية ذاتيا والسعي إلى إثبات الذات .
- تنمية التفكير النقدي البناء سواء للذات أو للآخرين .
- المرونة الفكرية والاجتماعية وإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين .
- الطلاقة اللغوية والفكرية (2).

(1) - سميرة صالحى : نفس المرجع السابق ، ص 65 .

(2) - جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية 2003 ، ص

- ابتكار حلول للمشكلات بعيدا عن النمطية أو المواجهة المتفردة للمشكلات.
- شحذ الهمم ومحاربة كل السلوكات المثبطة كالشعور بالتعب والمشقة والرغبة في الاسترخاء(1) .

3- النماذج الحديثة في القيادة :

لم تتوقف نظريات القيادة بالظهور بل تعددت وتكاثرت وامتدت في اتجاهات متعددة وواصلت زحفها بواسطة مساهمات وإبداعات كبار الباحثين والرواد أخذت بعين الاعتبار متغيرات ومحددات جديدة لشرح القيادة ومن هنا ظهور اتجاهات حديثة لتفسير وشرح عمل وفاعلية القيادة الإدارية أبرزها الاتجاهات الآتية :

أ- القيادة التحويلية :

هي القيادة التي تعمل على قيادة التغيير وليس الثبات وهي مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بأن يرى الحاجة إلى التغيير وإلى وضع رؤى تفوق التغيير المنشود وتنتجها بفاعلية من بين مهام قيادة التغيير التحويلية الدخول في شراكة أو اندماج مع مؤسسات أخرى وخلق مجموعات عمل وثقافة مؤسسية قوية ، فالقادة التحويليين هم قادة المبادرات وحث وإلهام الآخرين على تحقيق إنجازات أداء غير عادية ، فالقائد التحويلي هو القائد الكارازماتي الذي يحمس ويلمع مرؤوسيه ويوجه انتباههم باتجاه معدلات الأداء المرتفعة أو التصاعدية(2) .

وتتحقق القيادة التحويلية إذا قام القائد برفع إدراكات ووعي العاملين لأهمية وقيمة العوائد أو المكاسب المرغوبة وكيفية تحقيقها وإذا نجح في إقناع الأفراد بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل تحقيق مصلحة المجموعة أو التنظيم ، كما تتحقق هذه القيادة ، وإذا تمكن القائد من مساعدة الأفراد على تجاوز التركيز على

(1) - جاري ديسلر : نفس المرجع السابق ص 283 .

(2) - حسن إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره ، ص 444 .

الحاجات الأساسية أو الدنيا إلى التطلع لإشباع الحاجات العليا مثل تأكيد الذات أو تقدير الآخرين (1) .

عدد **كوزيس** ورفيقه **بوزنر Kouzex posner** بعض الميزات الخاصة للقيادة التحويليين والتي شملت الميزات الآتية :

-**الرؤية : Vision** أي وجود أفكار لدى القائد وتحديد مسار واضح ومنطقي للأفراد العاملين معه .

-**الكاريزما : Charisma** أي خلق القائد الحماس والصدق والإخلاص والفخر في نفوس مرؤوسيه .

-**الرمزية : Symolism** أي تشديد القائد على بطولة الأفراد وتقديم المكافآت وإقامة الحفلات التي تليق بالإنجازات الرائعة التي حققوها .

-**التمكين : éprouvèrent** أي تطوير القائد لقدرات الآخرين وتفويض العمال الصعبة لهم والتشارك معهم بالمسؤولية بعد إزالة معوقات الأداء الجيد .

-**إثارة الوعي : Intellectuel Stimulation** : أي تركيز القائد على مساهمات الآخرين من خلال خلق الوعي لديهم بمشكلات العمل وبالحلول الممكنة المتاحة أمامهم .

-**الاستقامة : Integrity** أي تمتع القائد بالنبل والصدق وتصرفه بعيدا عن أهواء الخيال والأحلام وتركيزه على عمل المجموعة والالتزام به ومتابعة مراحل إنجازها .

ب- القيادة التفاعلية :

القيادة التفاعلية هي القيادة التي توجه مجهودات الأفراد باتجاه المهام وتحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها (2) ، وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها

(1) - جمال الدين المرسي : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ، ط1 ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 570 .
(2) - حسن إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره ، ص 445 .

هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها والمحددة مسبقا لهم .

فالقيادة التعامليين يحددون الإجراءات أو النشاطات أو الصفقات التي تتطلب إشرافا ومتابعة ويحفزون بناء على ذلك مرؤوسيههم على بلوغ مستويات الأداء المرغوب بها ، وتتوقع هذه القيادة من الأفراد بذل مجهودات طيبة ومتميزة ، إذ تعطي هؤلاء الأفراد مقابل إنجازاتهم ما يرغبون به من حاجات ومنافع تقع ضمن صلاحياتهم وسيطرتهم وتقوم هذه القيادة وبحسب **كانغوا "Kanungoa"** وزميله **ماندونكا "Mendonca"** على التبادل بحيث يستخدم القادة المكافآت والعقوبات لإغراء مرؤوسيههم أداء مهام محددة وإظهار الولاء والالتزام للمؤسسة.

وهذا يعني أن الأفراد قد يحصلون على التوقعات أو الطموحات التي يرغبون بها إذا نفذوا عقود التبادل أو التعامل التصافقي مع قادتهم إلا أن القيادة التعاملية لا يمكنها وحدها مواجهة تحديات ومتطلبات المحيطات الدينامية للمؤسسات ما لم تواكبها القيادة التحويلية .

ونذكر أن القيادة التحويلية ليست بديلا عن القيادة التعاملية بل متمما لها إذ أن الدور المحوري للقيادة التحويلية يتلخص بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات استثنائية وغير عادية ومستويات أداء مميزة تتجاوز أهمية وحجما ما قد تنتجها القيادة التعاملية التي تستخدم أسلوب التفاوض بين القائد ومرؤوسيه وتقوم على العلاقات المتبادلة بينهما⁽¹⁾ .

معظم الدراسات التي قارنت بين القيادتين أعطت القيادة التحويلية تفوقا ملحوظا على القيادة التعاملية رغم اعتراف بعض الدراسات أن سلوكيات مختلفة تنتج عن ممارسة الأسلوبين ، فدراسات **باس "BASS"** ورفيقه **أفوليو "AVOLIO"** التي عاينت واختبرت أسلوب القادة في مؤسسات حربية أمريكية وكندية وبريطانية

(1) - حسن إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره ، ص 446 .

وخرجت باستنتاجات مؤيدة لفاعلية القيادة التحويلية وتفوقها وعلى جميع المستويات على القيادة التعاملية .

ج- قيادة الفريق :

القيادة التحويلية والقيادة التعاملية ركزت على شخصيات وتصرفات أو سلوكيات القادة وما لها من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على أداء الأفراد والقيادة الفعالة لم تعد مختصرة على تشجيع وتحفيز الأفراد لجني الأداء المرغوب به بل امتدت لتقود مجموعات وفرق العمل على إنتاج الأداء الجماعي المميز جودة وتكلفة ومنافسة لدى بعض المؤسسات وبما أن عدد المؤسسات التي تستخدم فرق عمل قد ازداد بشكل ملحوظ مؤخرا ، فإن الحاجة إلى قيادة الفرق أصبحت ملحة . من هنا ظهور مفهوم قيادة الفريق والتي أبرز مهامها تنسيق مهام ونشاطات الفريق وفعاليات المؤسسة الخارجية وحل مشكلات عمل الفريق إضافة إلى إسداء الإرشاد والنصح لأعضاء الفريق لكي يتمكنوا من إنجاز عمل الفريق بكفاية وفاعلية(1) .

جدول رقم (02) مقارنة بين القائد الإجرائي والقائد التحويلي(*)

القائد التحويلي Transformationnel	القائد الإجرائي / Transactionnel
- الكاريزما : يقدم رؤية ورسالة ذات معنى يزرع الفخر ينال الاحترام والثقة.	- مكافأة مشروطة : يعد بمنح العوائد مقابل الجهد ، يعترف بالإنجاز .
- الإلهام : يوصل توقعات عالية ، يستخدم الرموز والقيم لتركيز الجهود ، يعبر عن الأغراض الهامة بطرق بسيطة .	- الإدارة الاستثناء : يتابع وبيحث عن أي انحرافات عن الأنظمة والمعايير ويتخذ الإجراءات التصويبية .
- الاستثارة الفكرية : يطور الذكاء ، العقلانية وحل المشكلات بعناية .	- الإدارة الاستثناء (سلبي) : يتدخل فقط حينما لا يتم استيفاء المعايير .
- الاعتبار الفردي : يعطي الانتباه الشخصي يعامل كل فرد منفردا ، يعلم ويدرب وينصح .	- متساهل / ضعيف : يتخلى عن المسؤولية يتجنب اتخاذ القرارات .

(1) - حسن إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره ، ص 447 .

(*) - المصدر : حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ص 233 .

4- النساء كقيادات إدارية :

ظل التقدم الإداري للنساء لفترات في الماضي مسدودا بسبب التقاليد التنظيمية ، ولكن بالتدرج تم إزالة العقبات وتمهيد الطريق أمامهن وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في البنوك وفي القطاع الحكومي وفي الجامعات وفي قطاع الأعمال وفي القطاع الخاص ... الخ ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب دراسة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين قيادات الذكور والإناث حيث كانت الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية ورغم أن النساء في الإدارة ظلن أقلية إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعا وأكثر إمكانية لإجرائها الآن عن ذي قبل .

وهناك سؤالين ينبغي توجيههما بشأن المناصب القيادية :

الأول : عن المهارات والمقدرات اللازمة للقيادة ، هل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالناس ؟ وهل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالعمل ؟

الثاني : يتعلق باستجابة التابعين للقيادات من الرجال ومن النساء ، وهل لا يسمح للنساء بالقيادة بسبب التعود والتغلب والتحيز من جانب العاملين الرجال ؟ وهناك بعض البحوث التي تجيب عن السؤال الأول حيث أثبتت دراسات جامعة أوهايو أنه ليس هناك فروق في الاهتمام لكل من المجموعتين ، وهناك باحثون آخرون طبقوا بحوثهم على 2000 مدير (950 نساء و 966 رجال) لمعرفة ما إذا كانا مختلفين عند ممارسة العملية الإدارية وتبين أنه ليس هناك أية فروق بين القيادات من النساء والقيادات من الرجال⁽¹⁾ .

أما الإجابة عن السؤال الثاني فكانت من خلال دراسة قام بها كل من *(victor - vroom - Arthur - jago)* أن النساء كن ذوات توجه في المشاركة أكثر من الرجال ، كما اكتشفوا أن النساء المتسلطات كان ينظر إليهن بشكل سلبي أكثر من

(1) - عادل ثابت : مرجع سبق ذكره ، ص 162 .

الرجال المتسلطين ، ولذا فينبغي على النساء أن يكن أكثر تساهلا وأقل تشددا وأكثر اهتماما بمشاعر الآخرين ووفقا لهذه الدراسة نجد أن الرجال يلزم اهتمامهم بهذه البنود مثل النساء ، كما توصلت دراسة أخرى أن القيادات من النساء والتي أخذت بالنمط الاستبدادي كن أقل فاعلية ، أما بالنسبة للرجال فكانوا بصفة عامة أكثر قبولا من المشرفات من النساء .

وعموما فإن القيادات من النساء لسن مختلفات عن القيادات من الرجال ولكن يتم فهمهن على نحو مختلف ولا شك أن القيادات من النساء المتعلمات - ومع زيادة عددهن - سوف يدعو بالتدرج إلى الفهم الصحيح لهن من جانب رؤوسهم ، ولسوء الحظ فإن السيدات لازلن يواجهن تمييزا في المنافسة على الفرص الوظيفية في الإدارة⁽¹⁾ .

5- أجندة القيادة :

تعني القيادة القدرة على تقدير ماذا يجب أن يفعل وإقناع الآخرين والتأثير فيهم لإنجازه وإن القيادات الفعالة هي التي تركز على ثلاثة أنشطة هامة في أجندتها وهي :

أ- الرؤية الابتكارية :

بمعنى التركيز على الإبداع والابتكار في مجالات التغيير في المستقبل وتعني الرؤية الابتكارية تحديد ماذا تم حتى الآن وماذا يجب أن نكون عليه وهذه الرؤية تكون في المدى الطويل والتي تتماشى مع اهتمامات المؤسسين والمشاركين في المنظمة .

ب- وضع إستراتيجية للتنفيذ :

وتقوم الإستراتيجية على ترجمة الرؤية في أهداف إستراتيجية مرحلية تعكس الرؤية الابتكارية في التغيير⁽²⁾.

(1) - عادل ثابت : مرجع سبق ذكره ، ص163.

(2) - منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، ص 123 .

ج- توظيف المواد مع تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف :

وهذا يعني قدرة القائد على خلق المشاركة الفعالة بين فرق العمل في الإنجاز بكفاءة عالية .

ويجب أن تشمل الأجندة على العناصر التالية حتى يصبح قائدا فعالا :

- ☞ وضع إطار للرؤية المستقبلية للعمل .
 - ☞ إدراك مصادر القوة المتاحة التي يملكها القائد والذين يعملون معه .
 - ☞ وضع خطوات للاستفادة من عناصر القوة المتاحة .
 - ☞ إدراك الخصائص البشرية للأفراد الذين يعملون معه .
 - ☞ تطوير الصفات الشخصية له وللعاملين معه إذا كان ذلك ممكنا .
 - ☞ يتذكر دائما أن القائد لا يولد وإنما يتم إعداده وتنميته باستمرار .
 - ☞ المرونة مع الموقف وظروفه باستمرار .
 - ☞ توليد البدائل باستمرار في ظل الظروف العادية والطارئة .
 - ☞ الابتكار والإبداع في مجالات العمل وفقا للمتغيرات الجديدة(1).
- 6- الممارسات القيادية بالدول النامية :**

رغم تطور العلوم في مختلف المجالات نجد أن القائد في الدول النامية عادة ما يختار نتيجة انتمائه العسكري أو نتيجة انتمائه الحزبية والقبلية ، كما تتوقف عملية منح المسؤوليات للأفراد وترقيتهم على مدى ولائهم للسلطات العليا ، ومدى ثقة هذه الأخيرة في ولائهم وهكذا فإن ركود كثير من الإطارات الكفأة في مناصب ثانوية وتهميشها أدى بكثير منهم إلى هجرة بلدانهم إلى حيث يستطيعون الوصول إلى مراكز قيادية في مستوى قدراتهم واستعداداتهم وهكذا تخسر الدول النامية كثيرا من القادة الأكفاء رغم حاجة دولهم لخدماتهم أما أنماط القيادة في الدول النامية ، فعادة ما تكون تسلطية ، حيث تعطي أهمية كبيرة لحماية نفوذ بعض المسؤولين ، فتتغلب

(1) - منال طلعت محمود : نفس المرجع السابق ، ص 124 .

المنفعة الخاصة على المنفعة العامة ، كل ذلك يؤدي إلى كثرة الاجتماعات العقيمة وطغيان المناقشات البيزنطية ، وإصدار قرارات تعسفية ، وهو ما يؤدي إلى بقاء غالبية تلك القرارات حبرا على ورق لكونها لم تعتمد طرقا ديمقراطية شفافة مبنية على أسس علمية ومنطقية بمشاركة أهل العلم والخبرة ، وهكذا بقيت القيادة في الدول النامية تعاني من الإهمال والتهميش وهو ما يساهم في تعزيز التخلف بهذه الدول .

للقيادة دور متزايد في عصرنا ، وقد برزت جامعات ومدارس في تخريج مختلف القادة كما اهتم المسئولون بإجراء فترات تدريبية دورية لمسئوليها لتكوينهم على مختلف التقنيات القيادية .

لم تبقى المناصب القيادية حصرا على أصحاب النفوذ والجاه وإنما أصبحت تقنيات ومعارف وسمات شخصية يسعى الأفراد إلى تكوينها وتنميتها من أجل إنجاز التنظيمات واتخاذ القرارات الصائبة بطرق ديمقراطية وفعالة⁽¹⁾ .

(1) – بوفلجة غيات : مرجع سبق ذكره ، ص 105 .

خلاصة الفصل :

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن عملية القيادة هي وظيفة هامة وحيوية في التأثير على الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المنظمة وهذا من أجل إتباع استراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة لضمان تفوقها .

فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة القائد ليس من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في الواقع ولكن من ناحية القدرة العالية في التفكير والابتكار والتحليل لمواجهة الظروف المفاجئة والطارئة من أجل إحداث توافق وتأقلم مع الظروف المتغيرة ، ولهذا فإن المنظمة والبيئة والموقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح القائد .

الفصل الثالث : الصراع التنظيمي ، الأسباب والأساليب

تمهيد :

المبحث الأول : مفهوم الصراع التنظيمي ، خصائصه وتطوره

- 1 - مفهوم الصراع التنظيمي
- 2 - خصائص الصراع التنظيمي
- 3 - مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
- 4 - أهمية الصراع التنظيمي
- 5 - جوانب الصراع

المبحث الثاني : أنواع الصراع التنظيمي ومراحله

- 1 - أنواع الصراع التنظيمي
- 2 - مستويات الصراع التنظيمي
- 3 - مراحل الصراع التنظيمي
- 5 - نماذج الصراع التنظيمي

المبحث الثالث : أسباب الصراع التنظيمي وأطرافه

- 1 - أسباب الصراع التنظيمي
- 2 - العوامل المحددة للصراع التنظيمي
- 3 - محاور الصراع التنظيمي
- 4 - أطراف الصراع التنظيمي

المبحث الرابع : أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

- 1 - إدارة الصراع التنظيمي.
- 2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
- 3- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
- 4 - دور الإدارة عندما يقل الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

نتيجة لزيادة درجة تعقيد الحياة وتطورها وظهور التنظيمات الإدارية ، ولأن الإنسان هو محورها الرئيسي والذي يعبر عن سمة الحياة الحركية في المنظمات والتي تعتمد فعاليتها على فعاليته فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار والوثام الدائم ولا بد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد ترقى إلى درجة الصراع ، ومن هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل والأحسن بحيث يتم استثمارها لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها ، وحتى يتم التعامل مع الصراع التنظيمي لا بد من فهم ومعرفة الصراع وأنواعه ومستوياته وأسبابه وأساليب إدارته وهذا ما سوف نتطرق له في هذا الفصل ، وذلك لنخرج بطرق التعامل معه داخل المؤسسة الإدارية دون ما أن يؤدي إلى آثار سلبية.

المبحث الأول : مفهوم الصراع التنظيمي ، خصائصه وتطوره

1/ مفهوم الصراع التنظيمي :

أ- الصراع لغة:

إن المعنى اللغوي لكلمة صراع باللغة العربية بمعنى النزاع ، والخصام ، الجدل ، أو المشادة ، التنافر ، أو الخلاف والشقاق ، أما كلمة (*conflict*) فهي من أصل لاتيني ، وتعني العراك ، أو الخصام والصدام ، إذا فالصراع يعني اشتقاقا : التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف (1).

ب - الصراع اصطلاحا:

"بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في المدرسة ، وينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي" (2) .

ج - الصراع التنظيمي اصطلاحا:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي وذلك لاختلاف وتباين المدارس وآراء الباحثين ومن بين هذه التعريفات نذكر مايلي :

ويعرف *Boulding* الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (3) .

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط2 ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002، ص363.

(2) - محمد ناصر العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية 1995 ، ص 295 .

(3) - محمود سلمان العميان : نفس المرجع ، ص 364 .

ويعرف ستونر وفريمان (*stoner and freeman*) الصراع على أنه " عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وبنشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما" (1) .

ويتناول ويليامز (*Williams*) : مفهوم الصراع على أساس النظرة الكلية وليست الجزئية فهو لا يتعامل مع الصراع التنظيمي على أنه محدد بعوامل داخلية بل يرى أنه " رد فعل نفسي وبدني يصدر عن الفرد نتيجة لحالات داخلية أو بيئية لا يستطيع مواجهتها أو السيطرة عليها أو التأقلم معها" (2) .

ويعرف الصراع أيضا بأنه " إرباك وتعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة بين البدائل وتختلف هذه التناقضات في التنظيمات ، فقد تقتصر على الاختلاف بالرأي وتعدد البدائل وهو أمر حتمي يقود إلى الإبداع والابتكار والتغيير عوضا عن الجمود والالتزام بالموقف الراهن" (3)

ويعرف كوزر (*Coser*) : الصراع التنظيمي بأنه : " كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة ، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم" (4) .

(1) - محمد الصيرفي : سلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص372.
 (2) - سعود بن محمد النمر : الصراع التنظيمي - عوامل وطرق إدارته - مجلة جامعة الملك ع العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، المجلد7 ، 1994 ، السعودية ، ص 48 .
 (3) - خضير كاظم ، موسى سلامة ، الشهابي : السلوك التنظيمي ، مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 311 .
 (4) - محمود سلمان العميان : مرجع سبق ذكره ، ص 363.

ج- الصراع التنظيمي والمنافسة :

غالبا ما نجد بين مصطلحي الصراع والمنافسة ذلك لأن الصراع موجه نحو طرف آخر وهو يتضمن سلوكا ومحاولات لإعاقة أهداف الطرف ، بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون طرف آخر أو محاولة إعاقة أهدافه أو نشاطاته(1).

ويوضح الجدول التالي الفرق بين التنافس والصراع :

جدول رقم (03) يبين مقارنة بين التنافس والصراع(*)

الصراع	التنافس
سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة .	سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة .
له آثار وجوانب إيجابية وأخرى سلبية .	له جوانب وآثار إيجابية وأخرى سلبية (السلبية إذا كان التنافس غير شريف) .
السلوك قد ينسجم مع المعايير والقوانين وقد لا ينسجم .	السلوك ينسجم مع المعايير والقوانين والأنظمة .
التفاعل يكون منظما أو غير منظم .	التفاعل يكون منظما .
يحاول كل طرف إعاقة الكرف الآخر وإلحاق الأضرار به .	لا ينطوي غالبا على الاتجاه العدائي والأضرار الأخرى .
كل طرف من الأطراف على وعي بالطرف الآخر .	ليس بالضرورة كل طرف على وعي بالطرف الآخر .
يوجد تعارض بين الأفراد والجماعات.	لا يوجد تعارض بين الأفراد والجماعات.
أعلى توترا وحدة من التنافس .	أقل توترا وحدة من الصراع .

(1) - سلامة عبد العظيم حسين : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن 2004 ص ، 218 .

(*) - عبد الله أحمد الزهراني : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2000 ، غ م ، ص 17 .

2- خصائص الصراع التنظيمي :

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي :

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه ، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف .
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع ، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً ، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة .
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها .
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية .
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر ، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع⁽¹⁾ .

(1) - زهير بوجمعة شلابي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 94-95 .

3- مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري :

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري حيث أن هناك اتجاها تقليديا نظرا إلى الصراع على أنه حالة سلبية ، وهناك اتجاها سلوكيا لموضوع الصراع بحيث ينظر إلى الصراع باعتباره أمر طبيعي الحدوث في التنظيمات المختلفة ، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن الصراع شيء يجب تشجيعه ، وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة بالصراع .

أولا : المرحلة التقليدية

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقها ، أي أن النظرة إلى الصراع في هذه المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب وتعتمد آراء هذه المرحلة على افتراضات منها أن الصراع يمكن تجنبه ، وأنه ينتج عنه مشاكل في الإدراك والسلوك بين الأطراف ، ويسبب ردود فعل غير مناسبة ، أي أن الصراع في هذه المرحلة يعد أمرا غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته عن طريق الاختبار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم⁽¹⁾ .

ثانيا : مرحلة الفكر السلوكي

تعد وجهة نظر المرحلة السلوكية للصراع تطورا للنظرية التقليدية فترى أنه أمر حتمي وطبيعي في المنظمة ، وهو بذلك أمر واقعي وقد يكون حيويا أو إيجابيا في المنظمة حيث أن وجوده يمنع ديكتاتورية وسيطرة أفكار معينة ،

(1) - محمد الصيرفي : مرجع سبق ذكره ، ص 374.

والصراع لا يمكن تجنبه وهو انعكاس للتغيير ، ويمكن للإدارة توظيفه وتوجيهه والإفادة من معطاته والصراع في حده الأدنى يعد ضروريا ولا مفر منه وهو لا يشكل مخيفا وهذه النظرية تنادي بضرورة حله وإنهائه وعدم تشجيعه .

ثالثا : المرحلة الحديثة (الأسلوب التفاعلي أو التعاملي)

إن الفشل في إدراك أهمية الصراع التنظيمي ودوره في صحة النظام الذي منيت به المدرستين التقليدية والسلوكية الأمر الذي أدى إلى ظهور الآراء الحديثة التي طرحت الأسلوب التفاعلي أو التعاملي مع الصراع حيث كان من أوائل الذين طرحوا هذا الأسلوب عالم الاجتماع كوزر (Coser) الذي ينظر إلى الصراع وعدم الرتبة على أنها أمور يمكن أن تسهم على المدى البعيد في تحقيق شيء مفيد للمنظمة وأن من أهداف الصراع القضاء على الروتين والرتابة التي تأخذ الطابع التقليدي الممل وبالتالي يشجع الإبداع والابتكار والنقد الذاتي وقد تعمل الإدارة على السماح للصراع وتشجيعه والحفاظ على قدر محتوم منه وذلك للمحافظة على استمرارية النمو والتطور في الجماعة والتنظيم وفلسفة هذا الأسلوب تقوم على أن التغيير ينجم عن عدم القناعة وأن مستلهم من الصراع .

وفي ضوء هذه الرؤية أوضح روبنز (Robbins) أن النتائج المتحققة عن الصراع تعتمد على نوع أو نمط ذلك الصراع الوظيفي هو الذي يؤثر إيجابيا على أداء الجماعة بينما الصراع غير الوظيفي يؤثر سلبا على أداء الجماعة .

وارتبطت التحليلات الفكرية والسلوكية للصراع من خلال أنواعه المتعددة المنضوية ضمن ثلاث مرتكزات هي (المهمة ، العلاقات ، العمليات) (1) .

(1) - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد : إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير ، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1 ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 26 .

وفي الجدول التالي بعض الفروقات الأساسية بين المدارس الإدارية المختلفة
تجاه الصراع التنظيمي :

جدول رقم (04)

وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة^(*)

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/ دخيل	طبيعي /داخل في التنظيم	ضروري / محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مثير للمتاب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

رابعا : نظرة الفكر الإسلامي للصراع التنظيمي :

ينظر الإسلام إلى الصراعات أو الخلافات التي تحدث في المنظمة نظرة طبيعية ، ذلك لأن الخلافات ظاهرة إنسانية مقبولة وطبيعية ، وليست ظاهرة شاذة

^(*) - المصدر : عبد الوهاب محمد علي : دور القائد في حل النزاع في المنظمة ، المجلة الدولية ، للعلوم الإدارية ، م 20 ، العدد 04 ، الإمارات العربية المتحدة ، 1998 ، ص 209 .

قال تعالى : " ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين " (*) (سورة هود آية : 118) .

والعيب ليس في وجود الخلاف ولكن في تركه ليصبح ضارا بالأفراد أو المنظمة ، أو في عدم إدارته حسب المنهج الإسلامي الصحيح وبذلك نجد أن نظرة المنهج الإسلامي إلى الصراع يلتقي مع نظرة الفكر الإداري الحديث ويختلف مع نظرة الفكر الإداري التقليدي ونجد أن المنهج الإسلامي لإدارة الصراع يتمثل في :

أ-الوقاية من وقوع الخلافات :

من خلال معالجة الظواهر السيئة في شخصية الفرد ، وكذلك في تحسين الاتجاه نحو روح الألفة والمحبة والتعاون بين الأفراد بدلا من روح الشقاق والخلاف ، وبذلك يمكن القضاء على الصراعات التي تنشأ نتيجة لأسباب شخصية لدى الأفراد .

ب- تقديم طرق معينة لمعالجة أسباب الخلافات :

والتي ترجع إلى طبيعة علاقات العمل أو نتيجة لأسباب تنظيمية وهي (1) :

- حل الخلافات بالرجوع إلى القرآن والسنة
- المشورة (جلسات المواجهة)
- استخدام أهداف عليا مشتركة
- استخدام وسيط
- استخدام الإجبار والقوة

(*) - المصدر : القرآن الكريم ، سورة هود الآية ، 118 .

(1) - فاطمة بنت عليان السفياي : الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، غ م ، ص 61 .

- طريقة تهدئة الموقف
- استخدام حل وسط
- تغيير الهيكل التنظيمي⁽¹⁾

4- أهمية الصراع التنظيمي :

مع اختلاف وتعدد المراجع العلمية في تحديد أهمية الصراع نستطيع تمييز هذه النقاط حول أهمية الصراع :

- الصراع أداة للتكيف والبقاء :

حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها .

- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر :

وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر ، مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كبح جماحه بوصفه مجرد بشر⁽²⁾ .

- الصراع أداة للإبداع :

ولقد ذكر (*Robinson*) أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق ، يعاني في الأداء من الجحود ، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها ، فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد

(1) - فاطمة بنت عليان السفيناني : مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

(2) - أمل محمود علي لعبيدي : إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 69 ، سنة 2008 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق ، ص 78 .

الدافعية للمبادرة والإبداع ، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع .

- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة :

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه يسبب المزيد من الإرباك والفوضى أو يؤدي إلى انهيار المنظمة فحسب ، بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وتعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة ، وهذا هو السبب الذي دفع (*Lesly*) إلى القول بأن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر الصراع التنظيمي ، منطلقا في رأيه هذا من وجود إيجابيات كثيرة للصراع ، إذا من أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها⁽¹⁾ .

5- جوانب الصراع :

للصراع جانبان أحدهما وظيفي بناء يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف الجماعات والمنظمات ، والآخر غير وظيفي وغير بناء ، يؤدي إلى الخلل الوظيفي .

أ- الصراع الوظيفي : ويقع بين الجماعات داخل المنظمة ويتعلق بجوهر العمل ، ويعمل على إثارة الإبداع والإنتاجية ، ويقود إلى النمو المطرد للمنظمة ، ويرتقي بأداء الأفراد والجماعات ، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء ، وقد يكون متطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة ، فضلا عن أنه يعمل على جلب المشكلات المهمة إلى السطح ، فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع ، وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات .

(1) - أمل محمود علي لعبيدي : نفس المرجع السابق ، ص 78 .

ويعد من الضروري للإداري الناجح أن يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين .

ب- الصراع غير الوظيفي :

فإنه يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة وبذلك يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة بشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم ، كما يؤدي إلى الصراع الوجداني بين الأفراد ، وترسيخ المشاعر السلبية ، وإظهار التنافر المتبادل بين الأفراد ، وتدني مستوى الرضا الوظيفي ، وازدياد التغيب عن العمل ، وانخفاض الإنتاجية ، مما يعيق تحقيق الأهداف .

لذا ينبغي أن ينتبه الإداري إلى هذا النوع من الصراع ، وأن يبادر فوراً للعمل على إزالة الضرر الناتج عنه ، ومنع الظلم ، أو التقليل من حدوثه للوصول به إلى الحد الأدنى⁽¹⁾ .

(1) - أحمد يوسف أحمد اللوح : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، دراسة مقارنة لوجهات النظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية ، رسالة ماجستير غ م ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، 2008 ، ص 14 .

المبحث الثاني : أنواع الصراع التنظيمي ومراحله

1 - أنواع الصراع التنظيمي :

تعددت تصنيفات الصراع بين علماء الإدارة ، حيث صنفوا الصراع وفقا للمستوى ، وفقا للاتجاهات ، وفقا للتخطيط ، وفقا للتنظيم، وفقا للآثار وهي أهم التصنيفات التي اتفق عليها الباحثون والكتاب الذين عالجوا موضوع الصراع .

أولا : تصنيف الصراع وفقا للمستوى

أ- الصراع على مستوى الفرد :

والذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة ، تحتم عليه اختيار إحداها ، لأنه لا يستطيع تحقيقها معا ، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بدائل متعارضة مع أهدافه ، أو توقعاته ، أو قيمة ومعتقداته ، لكنه مجبر على اختيار أحد هذه البدائل⁽¹⁾ .

وبشيء من التفصيل فإن الصراع على مستوى الفرد يتضمن صراع الهدف وصراع الدور ، نوجزهما على النحو التالي :

- صراع الهدف :

يحدث عندما ما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت ، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ، ويأخذ إحدى الصور التالية⁽²⁾ :

(1) - محمد القريوتي : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، المكتبة الوطنية ، عمان الأردن ، 1993 ، ص 202 .
(2) - محمود سلمان العميان : مرجع سبق ذكره ، ص 367 .

***الصراع بين هدفين إيجابيين :**

وينشأ هذا النوع عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين جيدين بالنسبة له كالصراع الذي يعيشه المدير الذي يريد أن يوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه ، ولكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة ، ويسمى هذا النوع أيضا بتناقض الأهداف الإيجابية.

***الصراع بين هدفين سلبيين :**

وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له ، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن يبقى في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة ، أو أن يقدم استقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى .

***الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي :**

وينشأ عندما يتعامل الفرد مع موقف فيه جوانب سلبية وجوانب إيجابية بقدر متقارب ، كأن يسعى الموظف لتحقيق هدف معين في العمل ولكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملائه فيصبح في موقف صراع مع ذاته ، هل يستمر في السعي نحو تحقيق هذا الهدف أم يتراجع .

***الصراع بين هدفين لهما إيجابيات وسلبيات (1) :**

وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية وإيجابية، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن تتم ترقبته لوظيفة

(1) - أديب محمد الشخص : إدارة النزاعات في المنظمات ، مجلة الإداري ، العدد 56 ، 1994 ، بيروت ، لبنان ، ص 76.

أخرى لا يريدتها ، ولكن براتب أعلى ، أو أن يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريدتها بالراتب نفسه .

- صراع الدور :

ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كفرد في أسرة أو كأب لأسرة ، أو كموظف أو رئيس أو في المجتمع أو مع الزملاء والأصدقاء أو مع الأهل والأقارب أو كعضو في جماعة دينية أو سياسية أو ثقافية مما ينتج عنه عدم الثبات أو التناقض (1) .

ويرى " العميان " أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين : وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر ، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة ، ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها :

- **الهيكل التنظيمي** : والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة ، فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف ، وسياسات ، وقرارات ، وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا ، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها (2) .

- **المركز** : يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له ، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة ، كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه .

(1) - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد : مرجع سبق ذكره ، ص 23 .
(2) - محمود سلمان العميان : مرجع سبق ذكره ، ص 368 .

- أسلوب الإشراف : يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور ، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمروؤسيه ، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته ، وكذلك قد يعتمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم ، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم⁽¹⁾ .

ب- الصراع بين الأفراد :

ينشأ هذا الصراع بين الفرد وغيره من الأفراد داخل المنظمة ، أو بين الفرد ورئيسه في المنظمة نتيجة اختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم ، ويؤدي هذا الصراع إلى نتائج سلبية أهمها عدم وجود روح الفريق الواحد⁽²⁾ .

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج ما يعرف باسم نافذة

جوهاري نسبة إلى (Joseph and Horry)

(1) - محمود سلمان العميان : مرجع سبق ذكره ، ص 369 .

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ، ص 260 .

شكل رقم (4) يوضح أجزاء نافذة جو هاري لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد^(*)

الآخرون			
أشياء لا يعرفها الآخرون	أشياء يعرفها الآخرون		
أشياء يعرفها	الذات الخفية (3)	الذات المكشوفة (1)	الفرد أشياء يعرفها الفرد
أشياء لا يعرفها	الذات الغير مكتشفة (4)	الذات العمياء (2)	أشياء لا يعرفها
	أشياء لا يعرفها	أشياء يعرفها	

الحالة الأولى : أن الفرد يعرف نفسه والآخريين ، وهذه أفضل الحالات حيث إن الفرد على بينة من مشاعره ودوافعه ، وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخريين مما يقلل من حدوث أي مشكلات أو صراعات .

الحالة الثانية : الفرد يعرف نفسه فقط ، ولكنه لا يعرف مشاعر وإدراكات ودوافع الآخريين .

الحالة الثالثة : الفرد يعرف الآخريين فقط ، لديه معلومات متوافرة عن الآخريين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخريين ويميل إلى الانطواء ويكون بعيدا عن زملائه في العمل⁽¹⁾ .

الحالة الرابعة : الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخريين ، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال ، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة .

^(*) - المصدر : واصل جميل المؤمني : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان الأردن ، 2011 ، ص 45 .
⁽¹⁾ - واصل جميل المؤمني : نفس المرجع ، ص 46 .

ج- الصراع بين الجماعات :

إن المنظمات تنجز أعمالها من خلال الجماعات والأقسام والإدارات المختلفة ، حيث تتميز العلاقات بين هذه الوحدات المشكلة للمنظمة بالتداخل والتعقيد ، ما يجعل وجود الصراع أمر حتمي ، هذه الصراعات تختلف من حيث بساطتها وخطورة نتائجها ، فهي ليست سلبية بالضرورة فقد تحمل جوانب إيجابية إن كانت بالمستوى المقبول من طرف المنظمة⁽¹⁾ .

ويأخذ الصراع ثلاثة أشكال أساسية وهي :

- الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة :

إن تباين وجهات النظر بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة والتي تعكس أهدافها ومصالحها ستؤدي حتما لوجود صراع بين الإدارات والأقسام ويسمى **بالصراع الأفقي** والذي يعود للأسباب التالية :

* **الصراع على الموارد** : حيث تتنافس الأقسام والإدارات على الموارد المتاحة وعادة ما تكون الموارد نادرة كالأموال والخامات والأفراد الماهرة ويظهر ذلك جليا حين تتنافر الجماعات للحصول على أكبر قدر من الموارد وقت إعداد الموازنات⁽²⁾ .

* **التنافس في الأداء** : تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من ورائه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات⁽³⁾ .

- **الصراع العمودي** : ويقع هذا النوع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة ، حيث تختص بعض المهام بالتنفيذ والبعض الآخر بالإشراف والتوجيه

(1) - حسين محمود حريم : تصميم منظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل - دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان الأردن ، 2006 ، ص 325 .

(2) - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط8 ، الإسكندرية مصر ، 2003 ، ص 274 .

(3) - محمود سلمان العميان : مرجع سبق ذكره ، ص 372 .

والرقابة وصنع القرار ، فلا بد من وجود علاقة سيطرة بما يتيح المجال لظهور الصراع مثل مدير المدرسة ومدير التربية .

*** الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين :**

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء والاستشاريين ، يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة ، وقد يمتد الأمر إلى قيام الاستشاريين بشيء أكثر من النصح والمشورة ، بشيء قد يشبه القرار أو التصرف ، وهذا قد يؤدي إلى الصراع⁽¹⁾.

ثانيا : تصنيف الصراع وفقا لاتجاهاته :

ويأخذ هذا التصنيف اتجاهين رئيسيين هما :

أ- **الصراع الرأسي :** يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل، ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار .

ب- **الصراع الأفقي :** يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة ، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد ، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى ، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك⁽²⁾ .

(1) - أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي ، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، رسالة ماجستير غ م ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2010 ، ص 31 .
(2) - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد : مرجع سبق ذكره ، ص ص 38-39 .

ثالثا : تصنيف الصراع وفقا للتخطيط :

من حيث التخطيط فإن الصراع ينقسم إلى صراع استراتيجي (مخطط له) وصراع غير مخطط له .

أ- **الصراع الاستراتيجي** : وهو الصراع الذي يظهر وينمو نتيجة لخطة أو هدف مرسوم منذ البداية ، ويكون نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو الجماعة كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم الأداء وتكون على شكل زيادة أو هبة من المنظمة للفرد أو الجماعة أو ترقية أو زيادة تأثير وسلطة⁽¹⁾ .

ب- **الصراع غير المخطط** : وهو الصراع العفوي غير المقصود ، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي⁽²⁾ .

رابعا : تصنيف الصراع وفقا للتنظيم :

أ- **الصراع المنظم** : هو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية ، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية ، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

ب- **الصراع غير المنظم** : هو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر ، التأخر عن العمل ، الغياب عن العمل ، وترك العمل⁽³⁾ .

(1) - سوزان المهدي ، حسام هبية : إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، العدد 24 ، مجلد 4 ، 2000 ، جامعة عين شمس مصر ، ص 293 .

(2) - أحمد يوسف أحمد اللوح : مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

(3) - أميمه الدهان : نظريات منظمات الأعمال ، مطبعة الصفدي ، عمان الأردن ، 1992 ، ص 151 .

خامسا : تصنيف الصراع وفقا للآثار :

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية :

أ- آثار إيجابية :

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بأن للصراع أثارا إيجابية وأن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد أوضاع وظروف في المنظمة على اعتبار أنه أساسا للتقدم والإبداع من حيث تشجيعه للمبادرة الخلاقة وتطويره لأفكار جديدة من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات التي حولها ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي :

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي تبرز في ظل الظروف العادية .
- يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل المشكلة ، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة .
- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة للاتصال .
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية .
- إن الصراع قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة .
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد .
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو .
- يعمل على توضيح القضايا مثارة الخلاف .

- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة .

ب- آثار سلبية :

إن أصحاب المدرسة التقليدية يرون ضرورة تجنب الصراع لأنه يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد ، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة وأن الصراع مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ونذكر ما يلي :

- قد يؤدي بكل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة⁽¹⁾ .

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض .

- قد تؤدي الصراعات التنظيمية إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين .

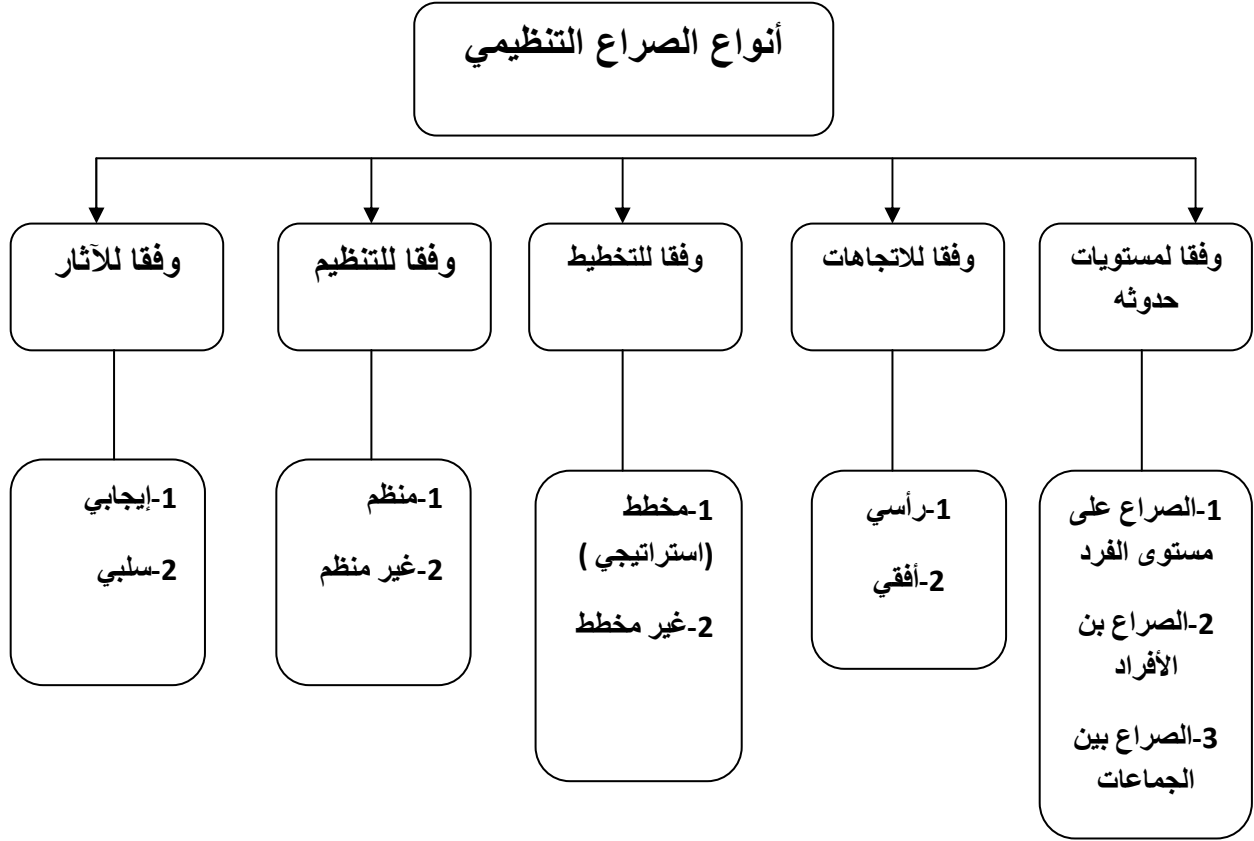
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع ، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد .

- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع⁽²⁾ .

(1) - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد : مرجع سبق ذكره ، ص ص 46-47 .
(2) - صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005، ص 281.

وفي الأخير يمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (5) يوضح أنواع الصراع التنظيمي (*)



2- مستويات الصراع التنظيمي :

يقول " المغربي " بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين :

- الأولى : إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه ، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه .

- الثانية : إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه ، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه⁽¹⁾ .

(*) - المصدر : طارق موسى العتيبي : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، غ م ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006 ، ص 23 .
(1) - كمال محمد المغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس ، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان الأردن ، 1995 ، ص 310 .

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات .

أ- مستوى الصراع المرغوب فيه (الحد الأمثل للصراع)

ب- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه

ج- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه .

جدول رقم (5) يوضح مستويات الصراع التنظيمي(*)

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة ، جمود ، بطء التأقلم ، نقص الأفكار الجيدة ، غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية ، نقد ذاتي ، تأقلم ، بحث عن الحلول للمشكلات ، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية ، عدم تعاون ، تعارض الأنشطة ، صعوبة التنسيق	منخفضة

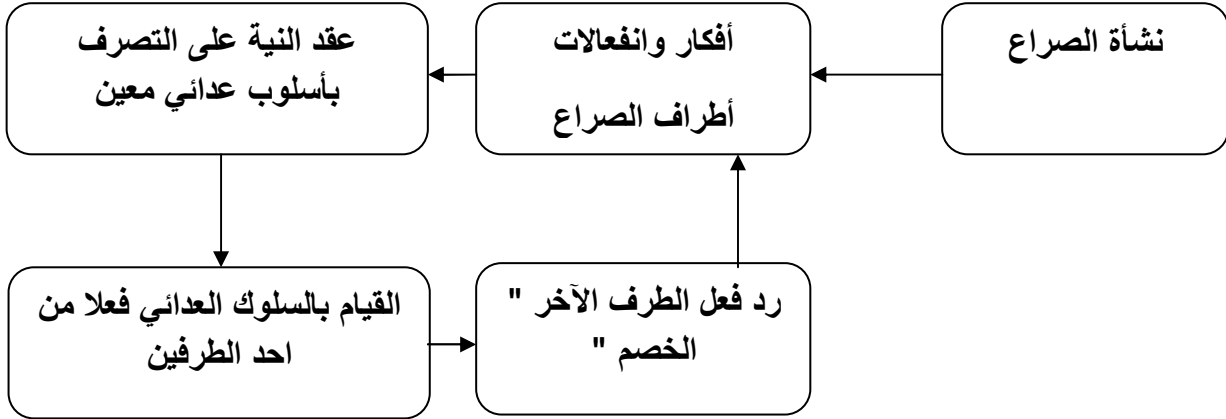
3- مراحل الصراع التنظيمي :

حيث يرى "أحمد ماهر" أن الصراع عند نشأته يمر ببعض المراحل فإدراك أطراف النزاع أو الصراع لوجود هذا الصراع يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع تجعلهم يفكرون في إتباع طريقة وأسلوب معين لكسب الموقف⁽¹⁾ ، ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد الجوانب والأطراف المشتركة في الصراع ، وهذا

(*) - المصدر : طارق موسى العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .
(1) - أحمد ماهر : كيف تسيطر على صراعات العمل ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 12 .

السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الجانب أو الطرف الآخر للصراع وتكرر نفس مرحلة الصراع بنفس الطريقة ويوضح الشكل رقم (6) مراحل الصراع التي ذكرناها .

شكل رقم (6) يوضح مراحل الصراع^(*)



أما " لويس بوندي " فيرى أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل هي :

أ- مرحلة الصراع الكامن (الضمني / الخفي) :

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع ، مثل : الاعتماد المتبادل في العمل والسياسات التنظيمية غير المحددة وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد ، والاختلاف حول الأهداف ، وصعوبات الاتصال ، والقيم الشخصية للأفراد التنظيم ، فمثل هذه الظروف السابقة تؤسس للصراع .

ب- مرحلة إدراك الصراع :

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها ، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتساقط عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات . (1)

(*) - أحمد ماهر : نفس المرجع ، ص 13 .

(1) - زهير بوجمعة شلابي : مرجع سبق ذكره ، ص 116 .

ج- مرحلة الشعور بالصراع (الإحساس) :

في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع ، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز على حساب الأهداف العامة للمنظمة .

د- مرحلة إظهار الصراع (المكشوف / العنفي) :

وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح ، ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً ، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة على إحباط خصمه ، وعدم التعاون أو التخريب ، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً ، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة .

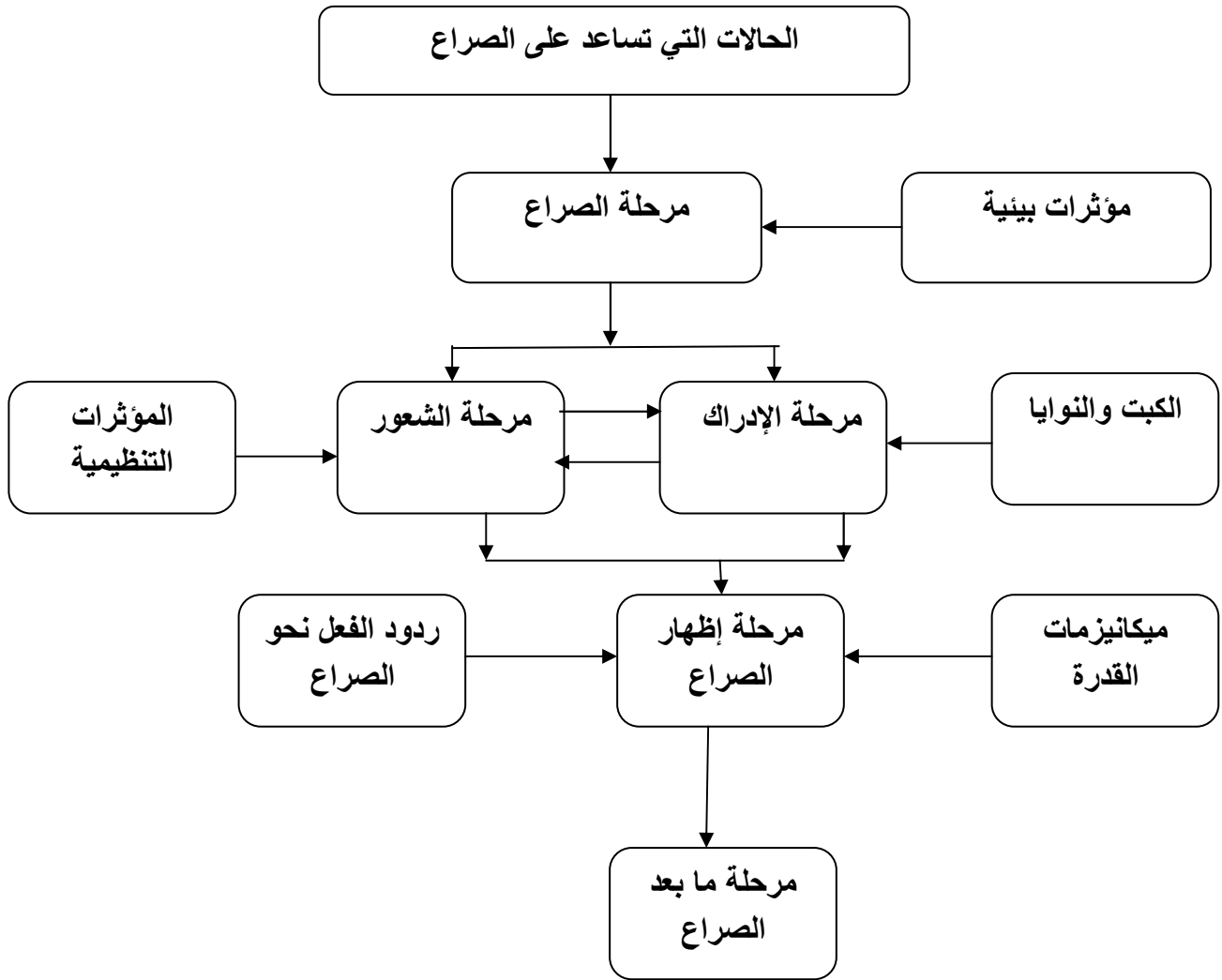
هـ- مرحلة ما بعد الصراع (مخرجات الصراع / الآثار الناتجة) :

وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت ، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع ن فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات ، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة⁽¹⁾ .

والشكل التالي يوضح لنا المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر في كل مرحلة .

(1) - زهير بوجمعة شلابي : مرجع سبق ذكره ، ص 117.

الشكل رقم (7) يوضح مراحل الصراع التنظيمي (*)



4- نماذج الصراع التنظيمي :

في محاولة لفهم ظاهرة الصراع التنظيمي وضع الباحثون عددا من النماذج لتفسير هذه الظاهرة ، وهناك ثلاثة نماذج رئيسية وهي :

- نموذج عملية الصراع :

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع ، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ،

(*) - المصدر : زهير بوجمعة شلابي : مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في هذه الحالات .

- النموذج الهيكلي لهذا الصراع :

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي :

أ- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منهما .
ب- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع وهي تنشأ من البيئة المحيطة .

ج- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما .

د- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع .

ويطلق على هذا النموذج : النموذج الهيكلي ، نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغير البطيء ويعتبر مفيدا في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة .

- **نموذج النظم** : الأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج هو أن الصراع يمكن أن تكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية ، ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه ويتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي (1) :

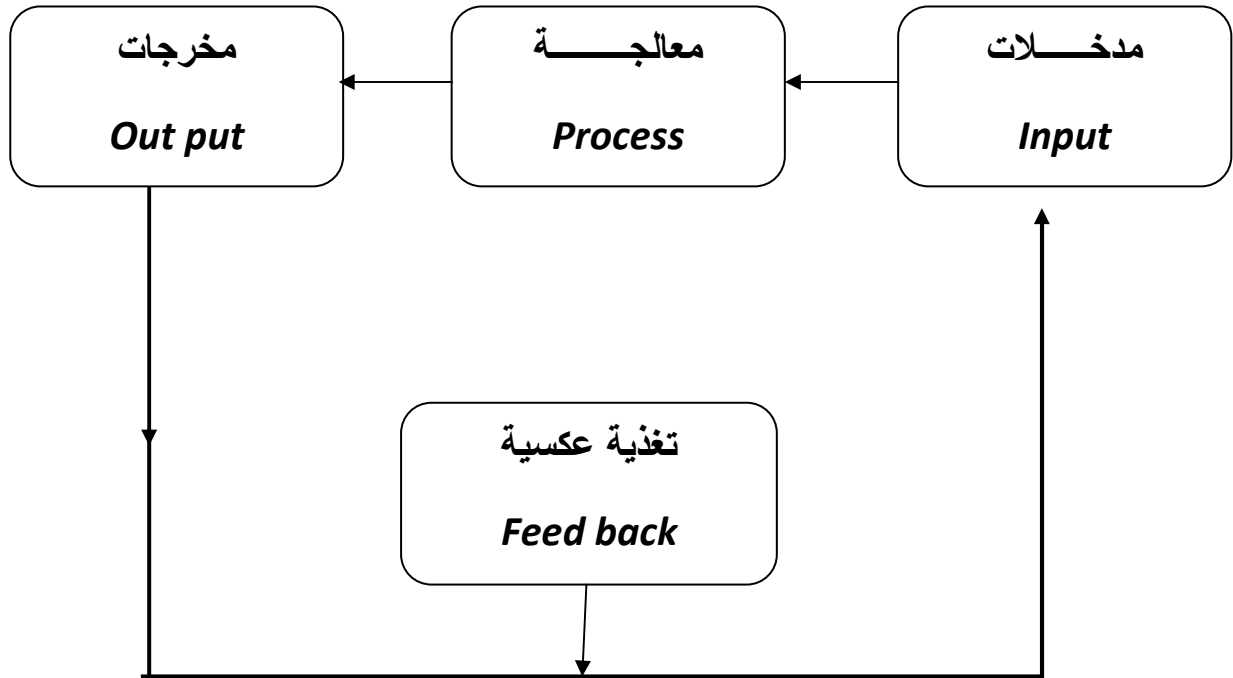
(1) - أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية لمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى السعودية ، 2008 ، غير منشورة ، ص ص 19-20 .

أ- مدخلات النظام وتمثل مصادر الصراع ، ومن بينها التنافس على الموارد النادرة ، وتعارض الأهداف .

ب- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع .

ج- مخرجات النظام وتتمثل في نتائج الصراع سواء أكانت إيجابية أم سلبية ويفيد هذا النموذج في اختبار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع⁽¹⁾ .

الشكل رقم (8) يوضح نموذج النظم في التعامل مع الصراع^(*)



(1) - أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي : نفس المرجع السابق ، ص 20 .
(*) - محمود سلمان العميان : مرجع سبق ذكره ، ص 378 .

المبحث الثالث : أسباب الصراع التنظيمي وأطرافه

1- أسباب الصراع التنظيمي :

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها وفيما يلي نوجز هذه الأسباب :

أولاً : الأسباب الشخصية للصراع :

وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي وأهمها :

- الشعور بالحق والضعف نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات .
- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه وسوء تفسيره للأمر .
- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين .
- العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين .
- خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين .
- الإحساس بالدونية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين .
- الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين⁽¹⁾ .

ثانياً : الأسباب التنظيمية للصراع :

أ- إختلاف الأهداف وتباينها :

إن كافة الأقسام والشعب والوحدات التشغيلية في إطار المنظمة الواحدة ، يعملون سوية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة المعنية ، إلا أنه يحصل أحيانا تعارض وعدم انسجام في تحقيق الأهداف داخل القسم الواحد أو على صعيد الأقسام المختلفة ، فمثلا قسم إدارة الإنتاج والعمليات يسعى للحصول على الموارد التشغيلية

(1) - أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

من أدوات ومعدات ومادة أولية بجودة عالية إلا أن الإدارة المالية قد يتوفر لديها الاعتماد المالي القادر على توفير تلك المستلزمات بالمواصفات العالية وبالجودة التي يطلبها مدير الإنتاج ، كذلك أن مدير الإنتاج يسعى لتقديم كميات كبيرة من السلع المنتجة ، لكن مدير السيطرة على الجودة يسعى للحصول على سلع بجودة عالية دون الاهتمام بالكمية المراد إنجازها وهكذا نجد بالرغم من سعي كافة الوحدات والشعب والأقسام نحو تحقيق هدف المنظمة العام ، إلا أن التعارض بين سبل إنجاز كل قسم أو شعبة للأهداف المراد إنجازها يدعو أحيانا أو عدم الانسجام مع الآخر وهكذا يحصل الصراع بينهما⁽¹⁾ .

ب- التنافس للحصول على الموارد المحددة :

لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل .

لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد وكذلك على مستوى الأفراد داخل المؤسسة فيحدث النزاع للحصول على مكتب معين أو ترقية أو تكريم لاعتقادك أنك الأحق في الحصول على مكتب فخم وترقية ما ، ومن هنا يبدأ الصراع على مستويات المنظمات والأفراد⁽²⁾ .

ج- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي :

المسؤوليات هي التزام أو تعهد من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقا للصيغ القانونية والمعايير المهنية والأخلاقية حيث عادة ما يؤدي سوء الفهم أو عدم تحديد المسؤوليات بدقة إلى فتح الباب أمام مشكل تهرب بعض الجهات من

(1) - خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، 2002 ، ص 382 .
(2) - أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي : مرجع سبق ذكره ص 34 .

مسئولياتها ، خاصة في أوقات الفشل وانخفاض مستويات الأداء ما يجعل الصراع أمر واقع ، فالصراع قد يتأجج بحجة ن الطرف الأول قد دفع بأعمال ليست من اختصاص ولا من مسؤوليات الطرف الثاني ، ما يجعل هذا الخير تحت عبئ كبير (1) .

ويتضمن هذا المحور بدوره نوعا من مبررات النزاع بين الرؤساء والمرؤوسين ، وخاصة عندما يحرص المرؤوسين على أن يفوض لهم الرؤساء بعضا من السلطات كأساس لتحقيق مرونة في العمل ، ولتدعيم شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية ، ويظل الرؤساء متشبثين بالسلطة بين أيديهم ، إما لعدم الثقة في مرؤوسيه ، أو خوفا على نفوذهم ومكانتهم أو غير ذلك (2) .

د - العلاقات الاعتمادية :

وهي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد أو الجماعات في المنظمة بعضهم على البعض الآخر في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم الإنتاجية أو التسويقية الخ فمثلا أن قسم التسويق يعتمد على قسم الإنتاج في تصنيع السلع ذات الجودة المرموقة والمواصفات القادرة على جذب المستهلكين مما يجعل صور الاعتمادية في أداء المسؤوليات والنشاطات ذات أثر كبير في اشتداد حدة الصراعات القائمة بينهم أثناء أداء الواجبات والنشاطات المختلفة (3) .

وهناك ثلاثة أشكال للاعتمادية :

- **الاعتمادية المشتركة :** حيث لا يتطلب هذا النوع وجود صلات أو عمليات تبادل بين مجموعات العمل ، فتؤدي كل واحدة منها أدوارها أو مهامها بشكل مستقل ، إلا إن إنتاجية التنظيم في مجمله تتوقف على أداء أو إنتاجية كل الجماعات المكونة له

(1) - عبد المعطي عساف : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، المكتبة الوطنية ، عمان الأردن ، 1993 ، ص 249 .

(2) - أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي : مرجع سبق ذكره ص 34 .

(3) - خضير كاظم حمود : مرجع سبق ذكره ، ص 381 .

واحتمالات الصراع في ظل هذا الاعتماد تكون محدودة نسبياً ويمكن للإدارة أن تعتمد على قواعد وإجراءات نمطية لتحقيق التنسيق والحد من احتمالات التعارض .

- **الاعتمادية المتتابعة** : ويوجد هذا النوع عندما تكون مخرجات الجماعة الأولى هي مدخلات للجماعة الثانية والتي بدونها يصعب البدء في إنجاز المهام، واحتمال وجود الصراع في ظل هذه الظروف تكون مرتفعة للغاية ويستلزم ذلك تدخل الإدارة من خلال الممارسة الجيدة لفنون التخطيط والتنسيق .

- **الاعتمادية المتبادلة** : يتطلب هذا النوع من الاعتماد أن تكون مخرجات كل مجموعة بمثابة مدخلات بالنسبة للمجموعات الأخرى في التنظيم ، واحتمال وجود الصراع تبلغ أقصاها بالنسبة للجماعات ذات الاعتمادية المتبادلة وهو ما يتطلب من الإدارة تحقيق التنسيق الفعال والمهارات المرتفعة في ممارسة فنون الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات⁽¹⁾ .

هـ- أنظمة الرقابة التنظيمية :

تعتبر أنظمة الرقابة في منظمات الأعمال من أهم المصادر الرئيسية للصراع داخل المنظمة وتتمثل مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية فيما يلي :

- **تنافس أنظمة الحوافز** : إن تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات والانتدابات ... الخ من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل ، كما أن توزيع هذه الحوافز قد يقود إلى بعض الخلافات والصراعات بين جماعات العمل أو أقسام المنظمات .

- **النتائج التدميرية لأنظمة الرقابة** : تساهم أنظمة وإجراءات بعض منظمات العمل بطريقة أو بأخرى في إيجاد الصراع داخل جماعة العمل في الأقسام والإدارات سواء بالأنظمة أو الإجراءات أو أساليب الإدارة والإشراف أو التوجيه.

(1) - جمال الدين المرسي ، ثابت إدريس : السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص ص 487-489 .

- استخدام المنافسة كإستراتيجية لتحفيز ودفع العاملين : وهذه الطريقة قد تدفع إلى تحسين الأداء ولكن المنافسة قد تقود أحيانا إلى وجود الصراع داخل المنظمة⁽¹⁾.
و- عدم فعالية نظام الاتصال :

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواتها ومشكلات في التواصل بين الأفراد والتخاطب المتبادل فيما بينهم ، بعضهم البعض أو بينهم وبين الجهات العليا فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الإتصال الإداري ، الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الإتصال وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات : الانطواء ، حبس المعلومة ، المبالغة في تخطي خطوط السلطة⁽²⁾ .

كما أورد " أحمد يوسف أحمد اللوح " في دراسته الأسباب التالية للصراع:

- العامل النفسي : حيث يختلف الأفراد في ميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم مما يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة .

- عامل السلطة : أي تركز السلطة وعدم توزيعها ، وهذا يؤدي إلى الإساءة في استخدامها من قبل الأفراد الذين يمتلكونها .

- عامل المصلحة : تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة .

- العامل الثقافي : الاختلاف في المستوى التعليمي وامتلاك المعلومات العامة للأفراد .

- العامل البيئي : الاختلاف في المذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية .

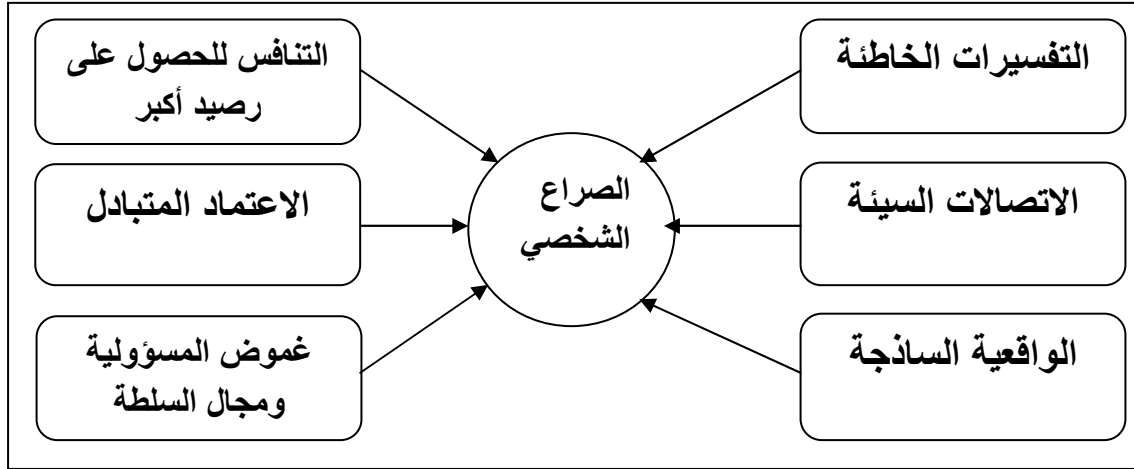
- العامل المنظمي : أي الأسباب الهيكلية ، فالأفراد يتواجدون في مستويات تنظيمية مختلفة وهذا يجعل أهدافهم ومصالحهم مختلفة⁽³⁾ .

(1) - ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، ط1 ، الرياض السعودية ، 1993 ، ص 343 .

(2) - أحمد السيد كوردي : الصراع التنظيمي ، www.ahmed.kordy.blogspot.com الأربعاء 01 فيفري 2012 .

(3) - أحمد يوسف أحمد اللوح : مرجع سبق ذكره ص 49 .

الشكل رقم (9) يوضح العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع (*)



وأرجع " العتيبي " إلى وجود 43 سببا من أسباب الصراعات التنظيمية وهي على النحو التالي :

جدول رقم (6) يوضح أسباب الصراعات التنظيمية (**)

السبب		السبب	
ضعف المعلومات	12	طبيعة اتخاذ القرارات	1
الفروق الفردية	13	عدم وضوح الصلاحيات	2
تعارض الأهداف	14	عدم وضوح المسؤوليات	3
تغيرات البيئة	15	محدودية الموارد	4
اختلاف معايير الأداء	16	ضعف البناء التنظيمي	5
اختلاف الأنشطة	17	ضعف الرقابة الإدارية	6
اختلاف المراكز الإدارية	18	ضعف الاتصال	7
الطلب المتزايد على المتخصصين	19	ضعف التنسيق	8
ضعف الالتزام التنظيمي	20	التنظيمات غير الرسمية	9
اختلاف الاتجاهات	21	الاعتمادية المتبادلة	10
صراع الدور	22	صراع الهدف	11

(*) - المصدر : زهير بوجمعة ثلبي ، مرجع سبق ذكره ص 114 .
 (**) - المصدر : طارق موسى العتيبي : مرجع سبق ذكره ص 39 .

23	غموض الدور	34	النمط القيادي
24	اختلاف القيم	35	ضعف الرضا الوظيفي
25	اختلاف السمات الشخصية	36	الصراع بين الإدارات المتشابهة وظيفيا
26	اختلاف الإدراك	37	التفاوت الاجتماعي والثقافي للعاملين
27	البحث عن الهوية	38	التنافس في الأداء
28	البحث عن النفوذ	39	طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين
29	الإحباط	40	الأسلوب الإشرافي
30	تشابك العلاقات	41	المستقبل الوظيفي
31	ضعف الحوافز	42	اختلاف المصالح
32	كبر حجم المؤسسة	43	تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين
33	عدم المساواة بين العاملين		

2- العوامل المحددة للصراع التنظيمي :

يرى "أحمد صقر عاشور" بأن هناك اختلافا في نتائج الصراعات وما يطرأ عليها من تغيرات ، فهناك مواقف الصراع التي تبدأ بخلاف على أمور بسيطة ثم تتسع لتشمل جوانب أخرى ، وهناك مواقف الصراع التي تتصاعد فيها حدة الصراع بين الأطراف بسرعة وتستخدم فيها الأطراف أساليب تحقق من خلالها أضرارا كبيرة لبعضها البعض أو تجعل الاتفاق فيما بعد غير ممكن فيما بينها ، كما أن هناك مواقف من الصراع التي تظل في دائرة محدودة وتنتهي بتعاون واتفاق الأطراف على ما بينهم من تناقض .

ويذكر " عاشور " بأن هناك أربعة عوامل تؤثر في الاختلافات في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته وهي :

أ- إدراك الأطراف لحدة الصراع وأثاره : فكلما أدركت أطراف الصراع أن مدى التناقض بينها كبيرا وأن الضرر والخسارة التي ستلحق بهم من جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة كلما زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع .

ب- قوة أطراف الصراع :

فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة ، كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة ، إما في تصعيده أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات .

ج- سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع :

أي مدى تأثير سلوك كل طرف من الأطراف ، فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر ، فهذا يدعو لاستخدام الآخر أساليب أكثر عدوانية .

د- شخصية أطراف الصراع :

حيث تتأثر الاستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية ، فالأفراد ذوي الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الإدراكي فهم يميلون إلى تصعيد الصراع كما أن الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالبا ما يستخدمون أساليب انتقامية واستغلالية ، أما المسالمون والمعتمدون على الآخرين فيستخدمون استراتيجيات تعاونية (1).

وأضاف كل من " هرسي وكينيث " عاملا خامسا وهو :

و- إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة بينهم :

حيث كلما أدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبير كلما حد هذا من احتمال استخدام أساليب عدوانية متطرفة في الصراع ، وزاد من احتمال استخدام أساليب تفاوض سليمة واستراتيجيات تعاون مما يؤدي إلى حصر الصراع في نطاق ضيق (2) .

(1) - أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 1990 ، ص 267 .
(2) - أحمد يوسف أحمد اللوح : مرجع سبق ذكره ص 46 .

3- محاور الصراع التنظيمي :

ومن المحاور الرئيسية التي تدور حولها الصراعات نذكر ما يلي :

أ- محور القيم والاتجاهات :

تمثل القيم أهم محور فهي التي تعطي المنظمة أو الفرد المعنى والنوعية والخصوصية المتميزة ، ونظرا لأهميتها فإنه يمكن القول بأن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود إلى الاختلافات حول القيم ، وخاصة القيم العقائدية أو الأيديولوجية ، أو القيم الاجتماعية السائدة ، ومرد هذا الصراع أن هذه القيم تتسم بالإطلاق وترفض النسبية ، وبالتالي فإنها لا تقبل المساومة ، وكلما كان التمسك بها قويا كلما زادت احتمالات الصراع ، ومع ذلك على الإدارة أن تظل تؤكد على أهمية القيم ولكن ضمن شرطين هما :

أولا : عدم التعرض بين منظومة القيم والقواعد العلمية ، وإذا حصل تعارض فلا بد من ترجيح الأخيرة ترجيحا عقليا مقنعا .

ثانيا : محاولة التوحيد المستمر بين القيم السائدة في المنظمة ، وذلك بأية أساليب ممكنة تعبوية أو تنظيمية ، وذلك حتى لا تكون هذه القيم محورا للاختلاف أو الصراع .

ب- محور المصالح :

تتعدد المصالح في المنظمات الإدارية طبقا لتعدد العاملين وتجمعاتهم المختلفة ، فكل شخص أو كل جماعة من الجماعات الرسمية أو الغير رسمية يمتلك مصلحة معينة تختلف باختلاف اهتماماتها أو طموحاتها⁽¹⁾ ، ويظل من المتوقع أن تختلف هذه المصلحة عن المصالح التي يمثلها الأشخاص الآخرون أو الجماعات الأخرى ، وأن هذا الاختلاف يمثل في واقع الأمر الأسباب الأولى لحالات النزاع المحتملة وبالقدر الذي قد يدفع كل طرف إلى حشد نفوذه لمجابهة الطرف الآخر ،

(1) - عبد المعطي عساف : مرجع سبق ذكره ص ص 214-215 .

وهنا تصير المنظمة الإدارية مهددة بالتفكك والانهييار وتزداد خطورة الأمر عندما يحدث الاختلاف بين المصلحة العامة للمنظمة وبين مصالح العاملين في إطارها وخاصة المستويات العليا التي تتولى مهمة تسيير المنظمة وقيادتها ، وفي هذه الحالة فإن المنظمة ستقع فريسة الفساد الإداري المحقق ولتفادي هذه الناحية هناك اتجاهان علاجيان للمشكلة وهما :

الاتجاه الأول : على المنظمة العمل على تنمية ثقافة مبدأ ترجيح المصالح العامة على المصالح الخاصة عندما يتعرضان .

الاتجاه الثاني : ويتمثل في مبدأ توحيد الأهداف والمصالح العامة والخاصة في إطار المنظمة المعنية وانسجامها .

ج- محور المكانة والهيبة :

وهو يختص بالمستويات الإدارية العليا ، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى أن القيادات الإدارية في هذه المستويات تكون قد تمكنت من إشباع حاجاتها المادية واتجهت للاهتمام لتعزيز الحاجات الاجتماعية وارتفاعها إلى موقع الأولوية الأولى.

ولما كانت المكانة والهيبة مرتبطة بموقع السلطة والقوة في المنظمة فإنه يتوقع أن يحتدم النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى موقع رأس السلطة من جهة ، أو إلى امتلاك القوة والقدرة اللازمتين لممارسة السلطة فعليا أمام جمهور العاملين ، أو أمام المجتمع ، وبصورة تسحب البساط فعليا من تحت أقدام السلطة رسميا وتلك في الملاحظة الواقعية معركة من أشد المعارك ضراوة على مستوى المنظمات المعاصرة ، وأنه يمكن اعتبار النزاع المستمر بين الاستشاريين والإداريين نموذجا حيا على ذلك غالبا.(1)

(1) عبد المعطي عساف: المرجع نفسه ، ص ص 216، 217.

د- محور النفوذ :

ويبدو هذا المحور على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا بنفس الأثر والخطورة لمحور المكانة والهيبة ، وذلك على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربطون ويحددون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادات العليا التي تمسك بزمام الأمور في ذلك ، ويحاولون كسب ود تلك القيادات أو تأييدها ليمتلك قدرا من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم ، وأنه يمكن القول بأن كل مظاهر التملق السائدة في مجتمعاتنا وإدارتنا تستهدف أصلا مثل هذا الهدف .

هـ- محور الاختصاصات والمسؤوليات :

حيث أن النزاع حول الاختصاص يكاد يمثل واحدا من أسوأ ما تواجه المنظمات المعاصرة في البلدان العربية النامية ، والنزاع في هذا المجال يختلف من شخص لآخر ، وقد يعلن أحد الأطراف الحرب على طرف آخر بحجة أن ما يمارسه الأخير هو من اختصاص الطرف الأول ومسؤولياته ، ويتضمن هذا المحور بدوره نوعا من مبررات النزاع بين الرؤساء والمرؤوسين ، وخاصة عندما يحرص المرؤوسين على أن يفوض لهم الرؤساء بعض من السلطات كأساس لتحقيق مرونة في العمل⁽¹⁾ .

4- أطراف الصراع التنظيمي :

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها ، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان ، وخاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة وبشكل عام يمكن حصرها في الأطراف التالية :

- الصراع على مستوى الإدارة العليا ، بين القيادات الإدارية وبعضها

(1) - عبد المعطي عساف : مرجع نفسه ص ص 217-218 .

- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى ، وذلك بين القيادة التنفيذية وبعضها
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا ، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها ،
أو بين العاملين وبعضهم .
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة .
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة .
- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى
- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين⁽¹⁾ .

(1) - طارق موسى العتيبي : مرجع سبق ذكره ص 14 .

المبحث الرابع : أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

1- إدارة الصراع التنظيمي :

هناك اعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على أن الصراع هو شيء محتوم ولا بد منه ، وعدم وجود الصراع في أي منظمة أو وجوده بمستوى منخفض يؤدي إلى الركود وانحيار المنظمة مع الزمن وأيضاً بالمقابل وجود الصراع بشكل عال يؤدي إلى خلل في المنظمة أما المطلوب فهو وجود الصراع بشكل معتدل ، ويمكن تعريف إدارة الصراع من الناحية اللغوية والإصطلاحية على أنه:

لغة : كلمة إدارة مأخوذة من مصطلح أدار ، إدارة ، أدار الأمر تولى السهر على حسن عمله " أدار المؤسسة " .

صراع : خصومة ومنافسة ، نزاع ، مشادة .

إدارة الصراع : تولى السهر على حسن إدارة الصراع وحله والتقليل منه (1).

اصطلاحاً : يعرف بأنه " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده" (2) .

وعادة ما يزداد الصراع في فترات التغيير والتطوير والصراع هو جزء من الحياة البشرية ، كما أن للصراع جوانب إيجابية وبناءة لأنه يحافظ على يقظة الجماعة ويدفعها للعمل والنشاط والإبداع وطرح " مارش وسيمون " (*MARCH and SIMON*) أربع عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع:

- أسلوب حل المشكلة .

- الإقناع

(1) - معجم المعاني الجامع : نفس المرجع السابق .

(2) - زياد المعشر : **الصراع التنظيمي** ، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن ، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** 2(1) 2005 ، ص 49 .

- المساومة أو التصافق أي عقد الصفقات .

- التحالف أو الائتلاف (1).

أما " روبنز " (ROBBINS) فقد قدم تسعة سبل لتناول الصراع التنظيمي :

أ- أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة : أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع .

ب- أسلوب توسيع الموارد : حيث إن الموارد المحدودة تعد أحد أسباب الصراع التنظيمي ، لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت المادية أو البشرية يساعد في حل مشكلات الصراع .

ج- أسلوب حل المشكلات : أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن على صواب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل .

د- أسلوب تجنب الصراع : أي إهمال الصراع ، وعدم التدخل لحله وهو أسلوب حل قصير المد ، يتم للجوء إليه بدلا من المواجهة .

هـ- أسلوب التهدئة : أي تليين الموقف ، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن .

و- أسلوب التسوية : أي التوصل إلى حل وسيط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.

م- أسلوب الإكراه : أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع .

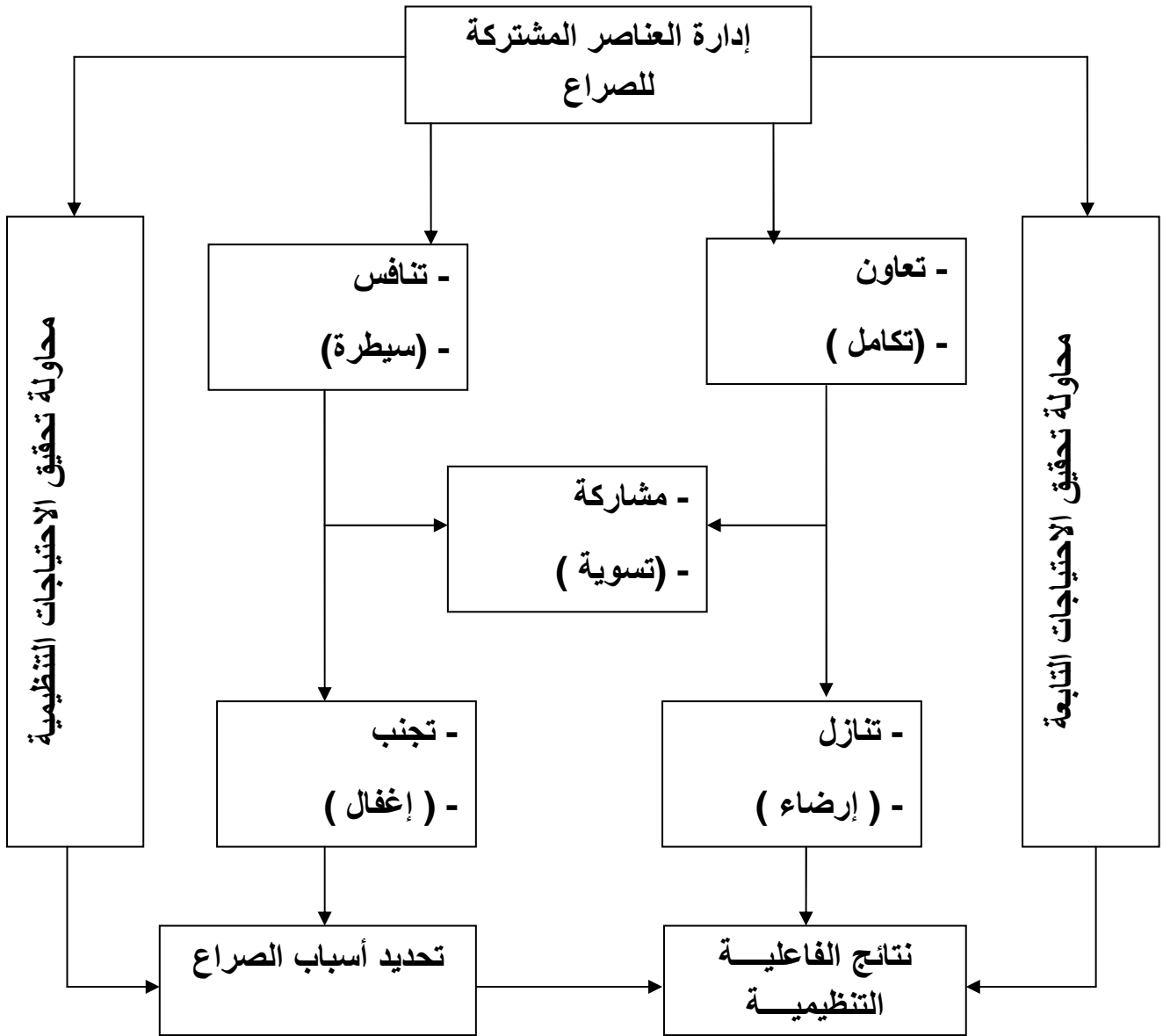
ن- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام : ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجا عن سبب يتعلق بالهيكل التنظيمي وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه (2) .

(1) - معن محمود عياصرة ، مروان بني أحمد : مرجع سبق ذكره ، ص ص 53-54 .

(2) - سليمان بن إبراهيم النملة : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غ م ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2007 ، ص 43 .

وفيما يلي سنورد أحد النماذج لإدارة الصراع التنظيمي :

شكل رقم (10) يوضح مراحل إدارة الصراع التنظيمي (*)



وقد قدم بعض الباحثين نماذج لإدارة الصراع ومنهم " رحيم " (RAHIM) الذي قدم نموذجا يتكون من أربعة خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية ونوجز هذه الخطوات في :

(*) - المصدر : أحمد يوسف أحمد اللوح : مرجع سبق ذكره ص 52 .

أ - التشخيص :

تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ، ومدى شدة هذا الصراع وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع ، لا الأعراض الناتجة عنه وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة

ب- التدخل :

يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين هما :

- **العمليات الإنسانية** : حيث تشمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات ، والقيادة الفاعلة ، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة ، وتعلم كيفية إدارة الصراع .

- **البنية التقنية** : وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل ، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة ، وكل ذلك للوصول إلى الكفاءة ، في تحقيق الأهداف التي تصبوا المنظمة والعاملين إلى تحقيقها .

ج- الصراع :

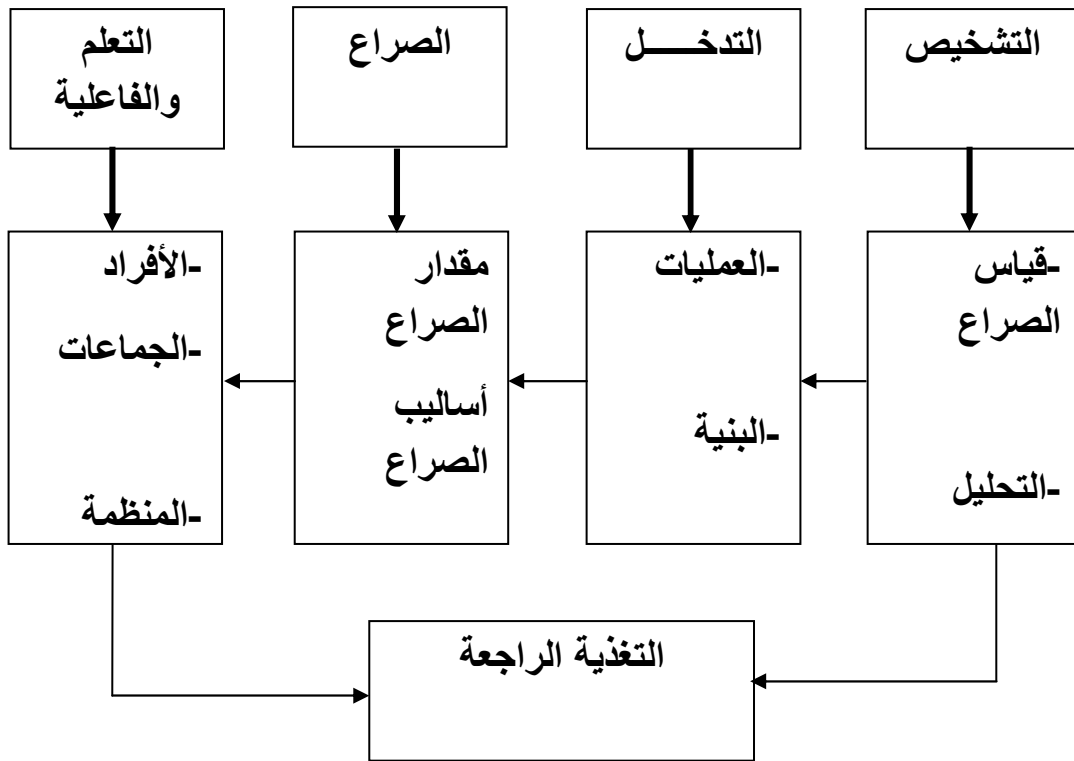
في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل ، والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة ، وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية وقد لا يكون ظاهرا للعيان ، وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استشارته للزيادة من درجة شدته أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة

على الحد المعتدل منه ، ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلبا على المنظمة والعاملين .

د- التعلم والفاعلية :

حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها والقادر على التأثير في المرؤوسين والمثير للإبداع .
ولا بد أن يتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تقييمها⁽¹⁾ .

شكل رقم (11) يوضح عملية إدارة الصراع التنظيمي عند رحيم^(*)



(1) - معن محمود عياصرة ، مروان بني أحمد : مرجع سبق ذكره ، ص ص 56-57 .
(*) - المصدر : معن محمود عياصرة ، مروان بني أحمد : مرجع سبق ذكره ص 57 .

2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

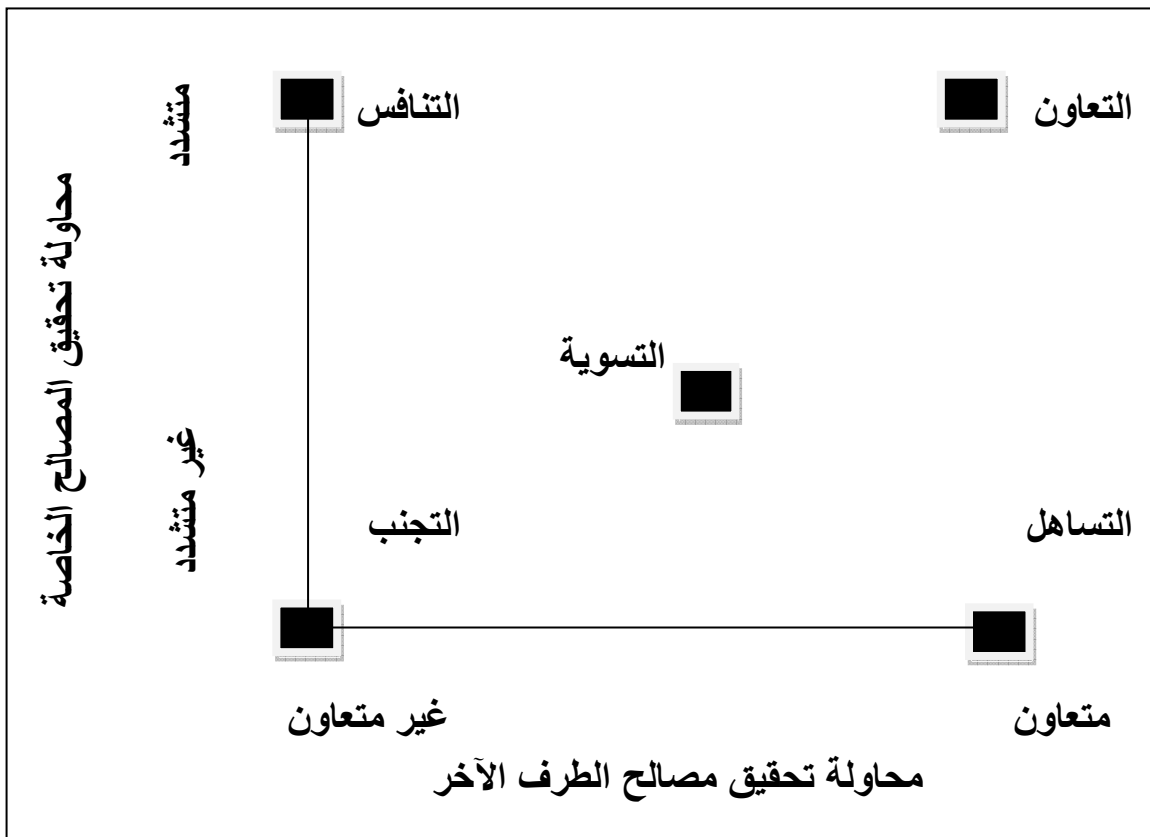
لقد ركزت مختلف أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية على شخصيات أطراف الصراع وأنماطهم أو قيمهم وقد ركزت هذه الأساليب على تفضيل الفرد العامل للسلوك الموجه للعمل أو السلوك الموجه للأفراد أو الاثنين معا وهذا ما أفسح المجال واسعا لوجهة النظر القائلة : " إن لمقاصد الطرف المشارك في الصراع أو لأسلوب التعامل معه صلة وثيقة لمعالجة الصراع القائم "

وتبدأ هذه الأساليب بتحديد بعدين أساسيين هما :

- بعد التعاون - بعد الحزم أو التشدد⁽¹⁾

وينتج عن هذين البعدين خمسة أساليب للتعامل مع الصراعات أو معالجة الصراعات التنظيمية كما يوضح الشكل التالي :

الشكل رقم (12) يوضح أساليب إدارة الصراع^(*) .



(1) - بورغدة حسين : إدارة الصراعات التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 5 ، 2005 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، ص 152 .
 (*) - المصدر : محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ص 385 .

ولإشارة فإن هذه الأساليب الخمسة هي مختلف التكتيكات التي تعتمد عليها الإدارة الفعالة في ممارسة استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي :

أ- أسلوب التنافس : (متشدد / غير متعاون)

وهو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب مصالح الطرف الآخر ، أي محاولة طرف ما ان يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر ، والتنافس باعتباره أسلوب للتعامل أو معالجة الصراعات التنظيمية هو محاولة السيطرة الكاملة ، وهو موقف يحاول فيه طرف ما أن يحصل على كل شيء (ربح/خسارة) ، ويعتمد هذا الأسلوب على القوة حيث تستخدم أية قوة تعتقد أنها متاحة لك لكسب ود الأفراد إلى جانبك .
وتعد القدرة على المجادلة وتقديم الجزاءات المالية والقهر والقوة من الوسائل التي يشجع استخدامها في هذا الأسلوب .

ومن بين أهم استخدامات أسلوب التنافس نجد :

- في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورية .
- في الأوقات التي تحتاج إلى تطبيق تغييرات غير شائعة .
- عند تجربة الأساليب الأخرى وتثبت فشلها .
- في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة .

ب- أسلوب التساهل : (غير متشدد / متعاون)

وهو على عكس الأسلوب السابق ، إذ في هذا الأسلوب يحاول طرف ما تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته الخاصة ، وهذا يعني بأن يكون لطرف ما الرغبة في التخلي عن موقفه أمام مصلحة الطرف الآخر⁽⁰¹⁾.

⁽⁰¹⁾ -بورغدة حسين : نفس المرجع ، ص ص 152-153 .

وهناك من يرى بأن أسلوب التساهل هذا إذا ما تبنته إدارة المؤسسة ، ليس ضرورياً بأنه يعد مؤشر ضعف منها يعمل على تفويت أو إضاعة الفرصة لها بشأن بعض الأمور وتحقيق بعض الأهداف ، ولكن في حقيقة الأمر فإنه دليل على حسن التسيير وجودته ومن بين أهم الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد :

- عندما يكون الحفاظ على العلاقات أكثر أهمية بالنسبة للفرد .
- عندما تريد إظهار قدر من سعة النفس .
- عندما تريد تشجيع الآخرين عن التعبير عن وجهات نظرهم .
- عندما تريد أن يتعلم الآخرون من اختياراتهم وأفعالهم .

ج- أسلوب التجنب : (غير متشدد / غير متعاون)

يتمثل هذا الأسلوب في إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع ، حيث نجد هناك من الأفراد من يرفضون الدخول في الصراعات التي قد تظهر في المؤسسة ، وعلى أساس هذا التصرف قد يوصف سلوكهم بأنه سلوك تجنبى ، والمتمثل في غياب أو عدم الانخراط في أية علاقة أو وضعية صراعية ، وعدم الانخراط هذا يبرز من خلال طريقتين أساسيتين هما :

- طريقة الانسحاب .
- عدم التصرف أو عدم الدخول في الصراع .
- ومن أهم الاستخدامات المنافسة لهذا الأسلوب نجد⁽¹⁾ :
- إذا كان الآخرون يستطيعون معالجة الصراع التنظيمي بكفاءة أكبر .
- إذا كان كل طرف في الصراع يعتبر أن الموضوع أمراً تافهاً .
- إذا كان التأثير السلبي للموقف نفسه قد يكون مدمراً أو مكلفاً للطرفين .
- إذا كانت هناك حاجة لموقف إيضاحي .
- إذا كان الطرفان يحتاجان إلى فرصة للتهديئة .

(1) - بورغدة حسين : المرجع نفسه ، ص ص 153-154 .

د- أسلوب التعاون : (متشدد / متعاون)

إن هذا الأسلوب يدعو إلى محاولة تأمين مصالح الطرفين المتصارعين بمعنى يحاول كل طرف تأمين أو تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر ويمثل هذا الأسلوب محاولة الإدارة معالجة الصراع عن طريق إيجاد الوسائل التي تمكن أطراف الصراع من تحقيق احتياجاتها .

إن هذا الأسلوب التعاوني يجعل كل طرف راض عن النتائج المتوصل إليها من خلال إيجاد معالجة إيجابية للصراع القائم ، وبالتالي كل طرف يبين للطرف الآخر بأنه متأكد من نفسه إزاء الموقف المتصارع عليه .
ومن بين أهم الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد :

- المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحل الوسط ، وفي نفس الوقت المحافظة على العلاقات .
- اكتساب تجارب ومشاعر أطراف أو أشخاص آخرين لهم وجهات نظر وخلفيات مختلفة .
- لإظهار النزعة الابتكارية من خلال الرغبة في اكتشاف البدائل معا والتي كان من المحتمل أن لا يفكر فيها أي طرف بمفرده .
- للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل⁽¹⁾ .

د- أسلوب التسوية (الوسط) :

يتميز هذا الأسلوب بمبدأ الأخذ والعطاء للوصول إلى حل وسط وبقدر معتدل من كل الحزم والتعاون ، فالمدبر كعامل للصراع يتبنى موقفا وسطا بين التشديد والتعاون عندما لا تكون هناك أرضية مشتركة للتعاون ، ويبحث بالتعاون مع أطراف الصراع عن تحقيق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة ، من خلال تقريب وجهات

(1) - بورغدة حسين : المرجع نفسه ، ص 154 .

النظر بين أطراف الصراع ، ويستخدم هذا الأسلوب في مرحلة مبكرة من الصراع مثل : التشخيص السريع للمشكلة ويمكن اللجوء إلى هذا النمط إذا تساوت قوة طرفي الصراع ، وفي حالة وجود طرف قوي وآخر ضعيف فإن أسلوب الحل الوسط قد لا يكون فاعلا ، لأن الجانب القوي سيعارض الحلول المطروحة ، ولكن يمكن استخدام هذا الأسلوب في الرغبة في حال عاجل للمشكلة⁽¹⁾ .

3- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

تعد " ماري فيوليت " من الباحثين الأوائل الذين حاولوا وضع إطار متكامل لمعالجة الصراعات وإدارتها وقد تناولت ثلاث طرق هي : السيطرة بتغليب طرف على الطرف الآخر ، التسوية وتقوم على التنازلات المتبادلة بين الطرفين والتكامل بالبحث عن حلول تلقى الإجماع من قبل أطراف الصراع .

وعموما هناك أربع استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي :

أ- إستراتيجية التجنب :

تقوم هذه الإستراتيجية على التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة ومحكومة ، تندرج تحت هذه الإستراتيجية ثلاث أساليب يمكن إتباعها وتشمل ما يلي :

- الإهمال : يقضي بتجاهل الموقف كله على أمل أن تتحسن الأمور من تلقاء نفسها مستقبلا ، يعاب على هذه الأسلوب إمكانية تفاقم الأوضاع وزيادة خطورتها نتيجة عدم تحديد أسباب الصراع .

- الفصل الجسدي : يتم بإبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض قصد الحد من تفاعلها .⁽²⁾

(1) - سليمان بن إبراهيم النملة : مرجع سبق ذكره ص 47 .
(2) - محمد قاسم القريوتي : مرجع سبق ذكره ، ص 259 .

- التفاعل المحدود : أي الفصل الجزئي لأطراف الصراع إذ يسمح لهم بالتفاعل في مواقف رسمية فقط.

ب- إستراتيجية التهدئة :

بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم ، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة ، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراعات بينهما على أن يتم تسوية نقاط الخلاف الثانوية وترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من أساليب التعامل وهي :

- أسلوب التخفيف : بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع ، وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة .

- أسلوب التسوية : عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو إيجاد حلول وسط ومقبولة من قبل جميع الأطراف⁽¹⁾ .

ج- إستراتيجية استخدام القوة :

يتم إنهاء الصراع وفق هذه الإستراتيجية بطريقة مباشرة بمعرفة أسباب الصراع أو بدونها ، من خلال استخدام القوة قصد إنهاء الصراع بأسرع ما يمكن وتتم من خلال الأسلوبين التاليين :

- تدخل السلطة العليا : وفق هذا الأسلوب يتدخل مسئول أعلى في مركز أقوى ويأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا تعرضوا للعقاب وتكون له كل الصلاحيات في اعتماد الحل الذي يراه مناسب والعقوبات التي تصاحب رفض تطبيق الأوامر .

(1) - بورغدة حسين : مرجع سبق ذكره ص 155 .

- السياسة : وفق هذا الأسلوب يتم إعادة توزيع القوى بين أطراف الصراع ، حيث يبحث كل طرف عن النفوذ والتحالفات لإنهاء الصراع لصالحه⁽¹⁾ .

د- إستراتيجية المواجهة :

وفيها يتم إدارة الصراعات القائمة وتسوية الموقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع وذلك بطرح الحقائق بين مختلف أطراف الصراع ومحاولة التعرف على المصالح المشتركة بينهم وتطبيق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب التي تستعمل كطرق للمواجهة وتتمثل في :

- تبادل الموظفين : أي زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العمال والموظفين لفترة من الزمن لأن هؤلاء الذين تم تغييرهم للعمل في مناصب أو وظائف أخرى سيتعرفون على الجماعات الأخرى وينقلوا انطباعاتهم وأفكارهم عنها إلى جماعتهم الأصلية .

- الأهداف العليا أهداف مشتركة : وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يتطلب من الأفراد المتصارعة تركيز اهتمامهم عليها بغرض تحقيق بقاء واستمرار المؤسسة.

- أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية :

والغرض من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها وتبحث في الاختلافات بين وجهات النظر المطروحة⁽²⁾ .

(1) سيزلاقي أندرو ، والاس مارك جي : السلوك التنظيمي والأداء ترجمة أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، ط1 ، الرياض ، السعودية ، 1991 ، ص 272 .

(2) بورغدة حسين : مرجع سبق ذكره ص 156 .

4- دور الإدارة عندما يقل الصراع :

إن وجود الصراع داخل المؤسسة أمر ضروري ومطلوب ولكن بالحد المقبول وفي حال ملاحظة اختفاء مثل هذه الظاهرة على المسئول تنشيط الصراع من أجل خلق روح المنافسة والتحدي وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة .

- أما بالنسبة لمظاهر انخفاض الصراع في المنظمة فهي كما يلي :
 - يظهر المرؤوسين موافقة دائمة على كل ما يطلب منهم دون مناقشة .
 - الخوف الدائم للعاملين من إظهار عدم معرفتهم أو فهمهم ومحاولة الاجتهاد .
 - الخوف من بطش الإدارة عند وجود الصراع أو خلاف بين العاملين .
 - سيادة مناخ الحلول الوسطى للأمر في المنظمة .
 - تحاول الإدارة دائما إخماد الصراعات لأنها تضر بسمعة المنظمة .
 - كسل وتراخي العاملين ورفض الجديد .
 - انعدام الإبداع ومقاومة التغيير والمحافظة على القديم⁽¹⁾ .
- ومن الوسائل المهمة لإثارة الصراع نذكر مايلي :

* **تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام** : عن طريق أنظمة المكافآت والحوافز بجميع أنواعها وإجراءاتها والاستشهاد بمعجزات قسم معين أو فرد من الأفراد ومن المعلوم أن المنافسة وكما أكدها بعض الكتاب والباحثين يمكن أن تكون من العوامل الدافعة ولكن ينبغي أن تراقب بحذر وينبغي إفهامها وتوضيح قواعدها بدقة إذ أن المنافسة التي تتعدى تلك القواعد ينبغي أن توحد .

* **الاستعانة بأفراد أو بهيئات من خارج المنظمة** : إذ أن استعمال هذا النوع من الوسائل هو لإثارة الأفراد والأقسام البطيئة إذ يتم الاستعانة بأفراد ممكن أن تكون خلفياتهم وقيمهم وأساليبهم الإدارية مختلفة كلياً عما هو موجود في المنظمة مع

(1) - محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد : مرجع سبق ذكره ص ص 67-68 .

ملاحظة ضرورة توخي الحذر مع استعمال هذا الأسلوب خوفاً من تأثيره على نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى تدهور المشكلة نحو الأسوأ .

* **الاتصالات :** والتي يمكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف عن قنوات الاتصال الرسمية أو حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة كذلك العمل على تسريب بعضها عن طريق بعض الأفراد .

* **تغيير الهيكل التنظيمي :** الذي يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد ، إذ أن إعادة التنظيم يعني استعمال أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من التوتر (1).

(1) - أمل محمود لعبيدي : مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

خلاصة الفصل :

لقد اختلفت المدارس الإدارية في نظرتها وتعاملها مع الصراعات التنظيمية ، فوجهة النظر التقليدية تعتبره أمرا سلبيا وتعدّه مرادفا للعنف والتخريب يجب على المنظمة تجنبه ، أما المدرسة السلوكية فقد اعتبرته ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة ، أما الاتجاهات الحديثة في الإدارة فتدعو إلى تشجيع المديرين ليس فقط على الإبقاء على حد معين منه بل على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات لزيادة الكفاءة والفاعلية .

وقد تضمن هذا الفصل التعريف بالصراع التنظيمي وكذلك أسبابه وأساليبه ، خصائصه وتطوره ، أنواع ومراحله ، وكذلك كيفية إدارته .

الجاناب

الميداني

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية

تمهيد :

المبحث الأول : مجالات الدراسة

1 - المجال المكاني

2 - المجال البشري

3 - المجال الزمني

المبحث الثاني : المنهج والأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة

1 - منهج الدراسة

2 - أدوات جمع البيانات

-2-1- الاستمارة

-2-2- المقابلة

-2-3- الملاحظة

-2-4- السجلات والوثائق

المبحث الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1 - التكرارات

2 - النسبة المئوية

3 - الرسوم البيانية

4 - اختبار كا²

خلاصة الفصل

تمهيد :

يمكن اعتبار مرحلة تحديد وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة ، خطوة مهمة ولا يمكن الإستغناء في الدراسة العلمية الصحيحة وذلك قياسا لما تتضمنه هذه المرحلة من خطوات تمثل في واقع الأمر سدا منيعا يقي الباحث من الابتعاد عن العملية والحياد ، خاصة على مستوى منهج الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات ، فهذه الخطوات الثلاث تعد المحددات الأساسية للدراسة وكلما التزم بها الباحث كان بحثه صحيحا وسليما .

- المبحث الأول : مجالات الدراسة .**1- المجال المكاني :**

يتمثل المجال المكاني للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية وفي هذا البحث فإن مكان الدراسة متمثل في الإدارة المحلية في مقر ولاية المسيلة .

ظهرت ولاية المسيلة إلى الوجود بموجب التقسيم الإداري لسنة 1974 بمقتضى الأمر 67/74 المؤرخ في 1974/07/20 وذلك من شتات مناطق سطيف والمدينة ، وتعرف الولاية على أنها جماعة محلية إقليمية لها اختصاصات سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية وهي منظمة إدارية للدولة ويتولى إدارتها الوالي . إذ تعتبر الولاية المقر الرئيسي لجميع القرارات المتخذة لكونها تشرف على جميع المؤسسات الكائنة بمحيط الولاية ، بناء على ذلك فهي تساهم بقسط كبير في تنظيم وتسيير كل دوائرها وبلدياتها وكذلك تسهر على تأسيس البرامج المسطرة لجميع مؤسساتها(1) .

وتتكون الولاية من عدة مصالح نذكر منها ما يلي :

(1) - مرزوقي نبيلة : الجماعات المحلية دراسة ميدانية بولاية المسيلة ، تقرير تربصي خاص بالسنة الثانية للمدرسة الوطنية للإدارة ، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، غير منشور، 2007، ص2.

أ- الديوان :

يعتبر الديوان المركز الرئيسي ، لأنه يشرف عليه الوالي بصفة رئيسية تحت سلطته المباشرة ، وهو يضم رئيس الديوان بصفته المشرف عن الولاية بالنيابة والوالي بصفته المشرف العام ، ويتكون من عدة مكاتب :

- مكتب العرائض - مكتب مكلف بتسيير الشركات .
- مكتب الوالي - مكتب رئيس الديوان .
- مكتب مكلف بالأمانة العامة الوطنية .
- مكتب مكلف بقطاع الصحة - مكتب قطاع التربية والتكوين المهني .
- مكتب قطاع البناء والطرق - مكتب قطاع الفلاحة .
- مكتب مكلف بالوكالات العقارية .
- مكتب البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية .

ب- الأمانة العامة للولاية :

فيما يخص تنظيم الأمانة العامة للولاية ، أو كما تسمى الكتابة العامة ، صدرت التعليمات الوزارية المؤرخة في 03 ماي 1992 الجريدة الرسمية رقم 28 الصادرة في 02 ماي 1993 والتي تقسم الأمانة العامة إلى 3 مصالح، ويتأخر الأمانة العامة أمين عام الذي يحتل المرتبة الثانية بعد مركز الوالي لكون الأمانة العامة الجهاز الأكثر حيوية في إدارة الولاية ويعين بموجب مرسوم رئاسي⁽¹⁾. ويقوم بمساعدة الأمين العام في أداء مهامه ثلاث مصالح هي : التخليص ، التوثيق ، الأرشيف.

(1) - مرزوقي نبيلة : المرجع السابق ، ص 09 .

* **مصلحة التخليص** : هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية
إبتداءً من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التخليص .

* **مصلحة التوثيق** : تتكون هذه المصلحة من مكتبين :

- **مكتب التوثيق وبنك المعلومات** : هو المكتب الذي يهتم بجمع ونشر واستغلال كل وثيقة إدارية نشرية والتي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى المديرية التنفيذية الولائية .

- **مكتب التخليص** : يقوم بجمع التقارير وحصائل السنة وتحليلها وتلخيصها

* **مصلحة الأرشيف والمحفوظات** : وتتكون من مكتب الإعلام والمساعدة ومكتب الحفظ .

- **مكتب الإعلام والمساعدة** : دوره يتمثل في تقديم يد العون لمختلف أجهزة الإدارة العامة للولاية وهيكلها حول كيفية نقل الأرشيف الوسيط إلى قاعات الحفظ .

- **مكتب الحفظ** : فهو يشرف على قاعات الأرشيف حيث يقوم بتنظيم الأرشيف لتسهيل إمكانية البحث والدراسة .

ج- **المفتشية العامة** :

يعين موظفيها بمرسوم رئاسي حيث تتولى سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهيكل والمؤسسات ، يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة من نفس المرسوم ، وحسب المادة 06 من المرسوم السالف الذكر نصت لها المهام الآتية الذكر⁽¹⁾ :

- تقوم باستمرار عمل الهيكل والأجهزة والمؤسسات قصد النقائص واقتراح التصحيحات اللازمة

(1) - مرزوقي نبيلة : المرجع السابق ، ص 20.

- تسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما والمطبقين على مهام أعمال الهياكل والأجهزة .

- تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي يتدرج في إطار مخطط أعمال يقرره الوالي .

- ترفع إلى الوالي تقارير المفتشين التي يقررونها عقب إنهاء مهامهم ويرسل ملخص منها دوريا إلى وزارة الداخلية .

د- مديرية التنظيم والشؤون العامة :

تنظم هذه المديرية وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 265/95 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 الذي يحدد صلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية ، يحصر صلاحيات هذه المديرية بوجه عام في تنفيذ التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام واحترامه ، كما تقوم بكل عمل من شأنه أن يقدم دعما وسندا لباقي مصالح الولاية ، وتتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح ، وكل مصلحة تضع عدد من المكاتب :

- مصلحة الشؤون القانونية والنزاعات :

تتكفل هذه المصلحة بالشؤون القانونية والنزاعات للولاية ، حيث تقوم بمراقبة مشاريع القرارات التي تقدمها مديريات المجلس الولائي ويتم إمضاءها من طرف الوالي وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي (1) :

- مكتب نزع الملكية والنزاعات .
- مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية .
- مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية .

(1) - مرزوقي نبيلة : المرجع السابق ، ص 16.

- مصلحة تنقل الأشخاص :

هي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية والخدمة الوطنية وتنقل الوطنيين والأجانب وتتكون من ثلاثة مكاتب هي كالتالي :

- مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية .
- مكتب تنقل الوطنيين .
- مكتب تنقل الأجانب

- مصلحة التنظيم العام : تتكون من ثلاث مكاتب :

* مكتب المؤسسات المصنفة : يتكفل بملفات إنشاء المؤسسات المصنفة كالمقاهي والمخابز الخ .

* مكتب الانتخابات والجمعيات : يتكفل هذا المكتب بتنظيم مختلف الانتخابات على مستوى الولاية (المجالس البلدية والولائية والوطنية) .

* مكتب حركة السيارات : يتكفل بملفات ترقيم السيارات وإنجاز البطاقات الرمادية للسيارات والمركبات كما يقوم بإنجاز بطاقات المراقبة للسيارات .

هـ- مديرية الإدارة المحلية :

هي إحدى المصلحتين الإداريتين في الولاية ، وتتمثل مهمة عموما في تنفيذ التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام واحترامه ويشرف على هذه المديرية مدير الإدارة المحلية الذي يتولى مهمة تنسيق وتوجيه عمل المصالح المكونة لهذه المديرية⁽¹⁾ ، حيث تعمل هذه المديرية على تسيير الحياة المهنية والاجتماعية والمالية لجميع موظفي الولاية والدوائر والبلديات ، وهي تتكون من المصالح التالية :

(1) - مرزوقي نبيلة : المرجع السابق ، ص 13 .

- مصلحة الموظفين :

تضم هذه المصلحة مكتبين هما : مكتب مستخدمي الولاية ومكتب مستخدمي البلدية ، بالإضافة إلى خلية ضحايا الإرهاب وتقوم هذه المصلحة ب :

- متابعة الحياة المهنية للموظفين.

- القيام بدورات تكوينية لفائدة المستخدمين قصد تحسين مستواهم .

- مصلحة الميزانية والممتلكات :

دورها الأساسي هو الإشراف على كل ممتلكات الولاية وسيرها كما تهتم بسير ميزانية الولاية وجزء من ميزانية الدولة الخاص بالولاية وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب :

• مكتب ميزانية الولاية .

• مكتب ميزانية الدولة .

• مكتب ممتلكات الدولة .

- مصلحة التنشيط المحلي :

تعمل هذه المصلحة بالتنسيق والتعاون مع البلديات حيث تتولى :

- تذكير البلديات بوجوب إتباع التسيير الخاص بالميزانية والممتلكات

- مراقبة مداورات المجلس الشعبي البلدي وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب⁽¹⁾ :

* مكتب الميزانية وممتلكات البلديات : يتولى هذا المكتب دراسة ومراقبة مالية البلديات من خلال التأكد من صحة الحسابات بدقة ، كما انه يقوم بالمراقبة والمعاينة لعمليات التنازل عن ممتلكات البلديات .

(1) - مرزوقي نبيلة : المرجع السابق ، ص 14 .

* مكتب الصفقات والبرامج : يكلف هذا المكتب بإعداد ومتابعة وتنفيذ الصفقات العمومية ، بالإضافة إلى مصادقة المكتب على صفقات البلدية إذا كان منصب رئيس الدائرة شاغرا .

* مكتب الإعلام الآلي : من بين المهام التي يقوم بها هذا المكتب - استغلال البرامج المتواجدة على مستوى مكتب البرامج المتعلقة بسير ملف الناخبين ، بطاقة السيارات ، الأجور والجمعيات .

- التنسيق مع المصالح المعنية لوضع حيز لتنفيذ التوجهات الضرورية⁽¹⁾

2- المجال البشري :

والمقصود به العينة والتي تمثل النسبة الثابتة والمأخوذة من المجتمع الأصلي وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي يؤخذ منه البيانات الميدانية ، إنها جزء من الكل ، والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية .

وبعد الاطلاع على السجلات الخاصة بالموظفين بالولاية وجدنا أن عدد الموظفين بلغ 374 موظفا موزعين على الشكل التالي⁽²⁾ :

- مديرية الإدارة المحلية 175 موظفا .
- مديرية التنظيم والشؤون العامة : 49 موظفا .
- الأمانة العامة : 37 موظفا .
- الديوان : 28 موظفا .
- مندوبية الأمن : 73 موظفا .
- المفتشية العامة : 12 موظفا .

(1) - مرزوقي نبيلة- نفس المرجع السابق ، ص14

(2) - دشوشة بوجملين -رئيس مصلحة التلخيص بمقر ولاية المسيلة .

يعني أن الموظفين داخل مقر الولاية قد بلغ 374 موظفا وذلك في جانفي 2014 .

- كيفية اختيار العينة :

وقد ركزنا عند اختيارنا لعينة البحث على تطبيق العينة العشوائية الطبقية : " وهي التي يقوم الباحث في هذا النموذج من العينات بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين ، أو عدة متغيرات ، ثم يختار وحدات عينة البحث اختيارا عشوائيا من كل مجموعة"⁽¹⁾ ، وقد إختارنا العينة العشوائية الطبقية رغبة منا في تمثيل جميع طبقات ومستويات الإدارة المحلية بالمسيلة .

حيث قمنا بتصنيف مجتمع البحث إلى طبقات بعد أن قمنا بتقدير حجم العينة الكلي بـ 374 ، وبعدها تم اختيار نسبة 20% من مجموع الموظفين :

- الإدارة المحلية : = 35 موظفا .
- التنظيم والشؤون العامة : = 10 موظفين .
- الأمانة العامة : = 7 موظفين .
- الديوان : = 6 موظفين .
- مندوبية الأمن : = 15 موظف .
- المفتشية العامة : = موظفان .
- حجم العينة هو : = 75 موظفا .

وبعد هذه العملية قمنا بتوزيع الاستبيان على الموظفين في كل مديرية توزيعا عشوائيا استنادا على نسبة كل مصلحة ، واسترجعنا في الأخير 70 استمارة بعد ضياع 3 استمارات واستمارتين كانت إجابتهن غير كاملة وبالتالي عينة البحث كانت 70 مبحوثا .

(1) - رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2002 ، ص 195 .

3- المجال الزمني :

يتمثل المجال الزمني في المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية ، حيث تمت الدراسة على مرحلتين :

• المرحلة الأولى :

تمثلت في الدراسة الاستطلاعية التي تم من خلالها الاطلاع على ميدان الدراسة واكتشاف خصوصياته والتعرف عليه أكثر بغرض جمع البيانات والحصول على المعطيات اللازمة للبحث ، حيث قمنا بالاتصال برئيس المستخدمين والتكوين والذي أفادنا بكل المعلومات اللازمة عن خصائص العمال وعددهم ، وذلك في الفترة الممتدة من 26 إلى 30 جانفي 2014 .

• المرحلة الثانية :

وهي المرحلة الممتدة من 23 مارس 2014 والتي تم فيما توزع استمارات الاستبيان على المبحوثين وانتهت هذه العملية وتم جمع آخر الاستمارات في 27 مارس 2014 .

المبحث الثاني : المنهج والأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة .

1- منهج الدراسة :

يحتاج الباحث في تفسيره للظواهر والكشف عن حقائقها بدقة إتباع المنهج العلمي الذي يهدف إلى تفسير الظواهر بطريقة علمية للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ويعرف المنهج العلمي على أنه " التنظيم الدقيق الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة التي يتضمنها

موضوع ما ، إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا ، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعلمها الآخرون . " (1) .

وأعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها ، ويرجع استخدامنا لهذا المنهج لأنه هو المنهج المناسب لدراسة البحوث التي تعتمد على أداة الاستبيان .

وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً كما أن هذا المنهج لا يتوقف فقط على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه(2) .

2- أدوات جمع البيانات :

إن حسن اختيار أدوات جمع البيانات يلعب دوراً كبيراً في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ، ونظراً لطبيعة موضوعنا والمتعلقة بدور القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي ، داخل مقر ولاية المسيلة ، فإن الأدوات المثلى لجمع هذه البيانات تتمثل أساساً في الاستبيان والمقابلة والملاحظة والتي تمثل إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة إلى جانب ذلك اعتمدنا أيضاً على دفاتر وسجلات المؤسسة كأداة موضوعية مستخدمة للدراسة والمقارنة مع نتائج الاستبيان .

2-1- الاستبيان :

هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميماً فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه

(1) - عثمان حسن عثمان : المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ، باتنة ، 1998 ، ص 29 .
 (2) - صالح حمد العساف : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، السعودية ، 2002 ، ص 189 .

في الفرضيات : " تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا ، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية(1) .

* وصف الاستبيان : وقد تم بناء أجزاء أداة الدراسة على النحو التالي :

المحور الأول : يشتمل على معلومات شخصية عن الموظفين متمثلة في الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، الخبرة .

المحور الثاني : الأساليب المناسبة لحل الصراع التنظيمي واشتملت على 14 سؤالا .

- أسلوب التنافس : 16-13-8-7 .

- أسلوب التعاون : 19-12-11-10 .

- أسلوب التجنب : 20-14-9 .

- أسلوب التسوية : 18-17-15 .

المحور الثالث : الخطوات التي يقوم بها القائد من أجل احتواء الصراع واشتملت على 12 سؤالا .

- تحمل مسؤولية حل الصراع : 22-21 .

- تحديد المشكلة والاستماع إلى أطرافها : 27-26-25-24-23 .

- التوصل إلى الحل الملائم : 29-28 .

- متابعة حل الصراع حتى النهاية : 32-31-30 .

(1) - سعيد سبعون ، حفصة جرادى : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة النشر ، الجزائر ، 2012 ، ص 155 .

المحور الرابع : النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع واشتمل على 12 سؤالاً ، واعتمدنا فيها على أسئلة تحمل ثلاث احتمالات كل احتمال يمثل نمط قيادي ، والعبارات من 1 إلى 9 .

- القيادة الديمقراطية : نعم

- القيادة الديكتاتورية : لا

- القيادة الفوضوية : أحيانا

أما العبارات رقم 10-11-12 فهي مفتوحة للمبحوثين لإبداء رأيهم .

* صدق الاستبيان :

للتحقق من صدق الاستمارة تم تقديمها إلى مجموعة من الأساتذة المطلعين على ميدان الدراسة ، قصد الإرشاد والتوجيه والطلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة البحث ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله وكذلك إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات ، وبعد الإطلاع عليها تم إلغاء شكل الاستمارة الأول وإعادة صياغة استمارة جديدة مع تعديل بعض العبارات ، وبناء على آراء المحكمين والأساتذ المشرف تم وضع الاستمارة في شكلها الحالي .

* ثبات الاستبيان :

وبعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة ، ونظرا لتعذر تطبيق الاستبيان مرتين على نفس العينة تم حساب ألفا كرونباخ .

ألفا كرونباخ :

معاملات ثبات أداة جمع البيانات باستخدام معادلة كرونباخ لتقدير الإتساق الداخلي للاختبارات والمقاييس متعددة الاختبار ، أي عندما تكون الإجابة ليست صفر أي ليست ثنائية البعد (1) .

قانون معامل ألفا كرونباخ :

$$R = \frac{N}{1-N} \left(1 - \frac{\text{مج } ع^2 \text{ ك}}{\text{ع}^2 \text{ س}} \right) \text{ حيث :}$$

- ن = عدد الفقرات .

- ع² س = تباين الاختبار .

- ع² ك = تباين الفقرات .

جدول رقم (07) ثبات محاور الاستمارة حسب معامل ألفا كرونباخ(*)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
14	0.747	المحور الثاني
12	0.769	المحور الثالث
10	0.735	المحور الرابع
36	0.787	مجموع المحاور

من خلال الجدول نجد أن معامل ألفا كرونباخ للاستمارة بلغ 0.787 وهي أكبر من 0.6 ومنه استمارة الاستبيان ثابتة وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة .

(1) - محمد نصر الدين رضوان : المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية ، مركز كتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2006 ، ص 138 .

(*) - المصدر : من إعداد الطالب .

2-2 - المقابلة :

وتعد المقابلة إحدى أهم الوسائل التي يتم من خلالها جمع المعطيات اللازمة للدراسة ، وتتمثل عملية المقابلة في تحضير الباحث لعدة أسئلة وإجراء مواجهة مع المبحوث ومن ثم طرح الأسئلة عليه والإستماع إلى إجابته مع الاهتمام بتصرفات وردود أفعال المبحوثين ، **وتعرف المقابلة على أنها " التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص" (1)** وبناءا عليه قمنا في دراستنا هذه بالمقابلة الحرة مع بعض الموظفين لمعرفة بعض الحقائق الخاصة بسلوك رؤسائهم وأساليب معاملتهم وقد ساعدتنا أجوبتهم في تعديل وتغيير بعض أسئلة الإستمارة .

3-2 - الملاحظة :

هي وسيلة مساعدة للقيام بتسجيل بعض السلوكات التنظيمية ، فهي أداة مكتملة لأداة الاستمارة والمقابلة ، **وتعرف الملاحظة على أنها " وسيلة من وسائل جمع المعطيات وتستعمل لجمع وتصنيف وتحليل الحقائق والمعلومات التي يشتقها الباحث من الحقل الاجتماعي بعد فحصه وملاحظة تحليل جوانبه ثم استعمالها في الدراسة الميدانية" (2)** .

ولقد استعملنا هذا الأسلوب بعد أن وجدنا أن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الموظفون قد تكون مصطنعة أو غير دقيقة ، فمن خلال تجولنا في أروقة ومكاتب بعض المصالح داخل الولاية لاحظنا عدة سلوكات وتصرفات لبعض الموظفين كانت لها صلة كبيرة بموضوع الدراسة وقد بدأت هذه العملية ابتداء من اتصالنا برئيس المستخدمين داخل مقر الولاية من خلال الاحتكاك بالموظفين والمدراء والتحاور معهم .

(1) - عبد الباسط محمد الحسن : أصول البحث الاجتماعي ، ط2 مكتبة وهبة ، مصر ، 1977 ، ص ، 325 .

(2) - محمود مصطفى أبو بكر : البحث العلمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ص 43 .

4-2 - السجلات والوثائق :

بالإضافة إلى الاستبيان والمقابلة والملاحظة تم جمع البيانات حول المؤسسة ومواردها البشرية عن طريق بعض السجلات والوثائق ، كما اعتمدنا عليها عند اختيارنا لعينة البحث وكذلك في التعريف بها ، والهيكل التنظيمي ، والوظائف الداخلية للمؤسسة .

المبحث الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على كا² المحسوبة والجدولية .

1- التكرارات : تهدف التكرارات وبعبارة أدق التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الإحصائية ، وذلك بتبويبها في صورة مناسبة حسب ما يتطلبه التحليل ليتم إجرائها بسرعة ودقة وتم الإعتماد على التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة البحث وكذلك نتائج بيانات الاستبيان .

2- النسب المئوية : استعملت في تحليل خصائص عينات البحث وكذا في تحديد النسبة المئوية لدرجات الفرد المستجوب لكل عبارة من عبارات المقياس .

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100 .$$

3- الرسوم البيانية : تدعيما للمعطيات وزيادة إيضاها ، استخدمنا الدائرة النسبية في تحليل خصائص مفردات العينة .

4- اختبار كاي مربع كا² : قانون كا² وسيلة مفيدة لغرض مقارنة النتائج التجريبية مع النتائج المتوقعة ومعرفة مدى تطابقها بموجب فرض معين (1) .

كا² هو اختبار لابراميتري يحدد إذا ما كانت القيمة الملاحظة تطابق أو تخالف القيم أو التكرارات المتوقعة والمحتملة وهو يساعدنا في التحقق من ذلك . وتستخرج قيمة كا² من خلال العلاقة التالية :

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مج} - (\text{ك ش} - \text{ك م})^2}{\text{ك م}}$$

حيث :

مج = رمز لمجموع التكرارات .

ك ش = التكرارات المشاهدة .

ك م = التكرارات المتوقعة .

- مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- درجة حرية ن = هـ - 1 حيث هـ تمثل عدد الفئات

- الدلالة الإحصائية لـ كا² :

إذا كانت كا² المحسوبة أكبر أو تساوي كا² الجدولة فنقول أن الفروق حقيقية وليست راجعة للصدفة أي هناك دلالة إحصائية . إذا كان العكس كا² المحسوبة أقل من كا² الجدولة فنقول أن الفروق غير حقيقية بل راجعة للصدفة وليس لها دلالة إحصائية وهذا في مستوى الدلالة 0.05 أي 95% ثقة و 5% شك .

(1) - بوحفص عبد الكريم : الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 213 .

خلاصة الفصل :

لقد أوضحنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المعتمدة في سير الدراسة حيث قمنا بجمع كل المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث لنتوصل في الأخير إلى تحليل وتفسير المعلومات في الفصل التالي .

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

- 1 - عرض وتحليل النتائج
- 2 - تحليل وتفسير ومناقشة النتائج
- 3- النتيجة العامة للدراسة
- 4 - التوصيات والاقتراحات

تمهيد :

تعرضنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للبحث المتضمنة أدوات جمع وتحليل البيانات وسنقوم في هذا الفصل باختبار وتحليل الفرضيات قصد إثباتها أو نفيها اعتمادا على جداول إحصائية قصد التفسير والتحليل وبالتالي مناقشة النتائج .

1- عرض وتحليل النتائج :

1-1 عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين :

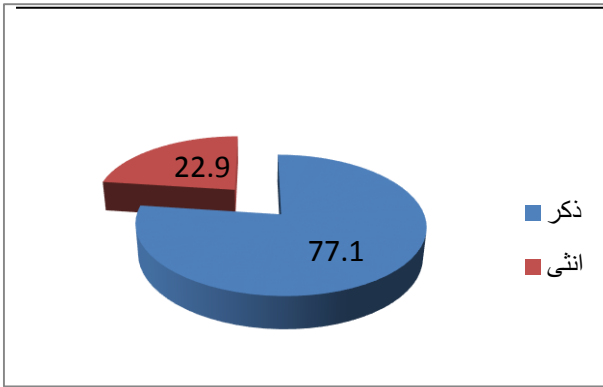
جدول رقم: 08

يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
77.1	54	ذكر
22.9	16	أنثى
100.0	70	المجموع

شكل رقم: 13

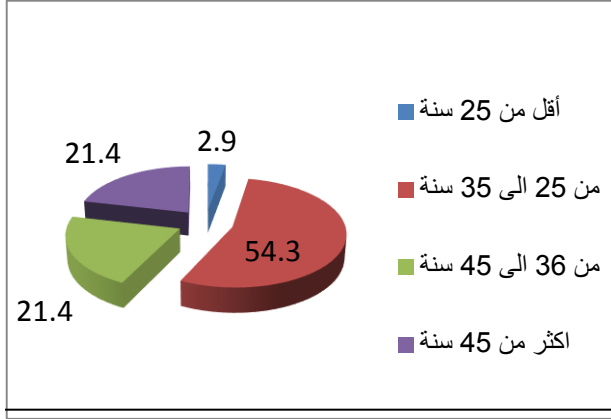
يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن أغلب المبحوثين هم من الذكور بنسبة 77.1 % مقارنة 22.9 % نسبة الإناث ، حيث نلاحظ انخفاض نسبة الإناث وهذا راجع ربما إلى حساسية العمل في هاته الإدارة وأن معظم المناصب القيادية يسيطر عليها الرجال .

شكل رقم: 14

يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر



جدول رقم: 09

يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	2	2.9
من 25 إلى 35 سنة	38	54.3
من 36 إلى 45 سنة	15	21.4
أكثر من 45 سنة	15	21.4
المجموع	70	100.0

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية المحصورة بين 25 إلى 35 سنة تمثل أكبر نسبة من بين الفئات الأخرى بنسبة 54.3 % أي 38 مبحوثاً من أصل 70 أما أصغر نسبة فهي موجودة في فئة أقل من 25 سنة بنسبة 2.9 %.

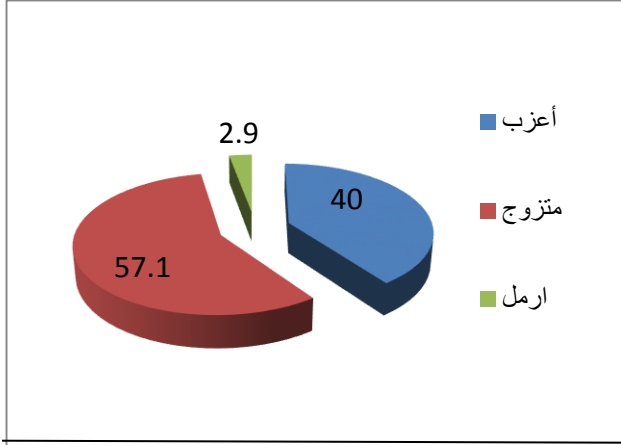
ومما سبق نستنتج أن عينة البحث تتمتع بمراحل عمرية جيدة وهي عمر الشباب والحيوية ، ولذلك من المتوقع أن يكون الأداء الوظيفي لهم مرتفع ، بحكم أنهم لا يزالون في سن القوة والعطاء .

جدول رقم 10 يوضح توزيع

المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

شكل رقم 15

يوضح توزيع المبحوثين الحالة الاجتماعية



الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	28	40.0
متزوج	40	57.1
أرمل	2	2.9
مطلق	0	0
المجموع	70	100.0

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية أن نسبة 57.1% من المبحوثين هم فئة المتزوجين في حين بلغت نسبة العزاب 40% أما فئة الأرمال تمثل ما نسبته 2.9% أما المطلقين فلا وجود لهذه الفئة ومن خلال ملاحظتنا لميدان الدراسة وكذلك للشواهد الإحصائية نجد أنه يوجد تقارب نوعاً ما بين فئة المتزوجين والعزاب وهذا راجع ربما إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الشباب وحديثي التوظيف أي أنهم لم يحققوا الاستقرار الاجتماعي بعد .

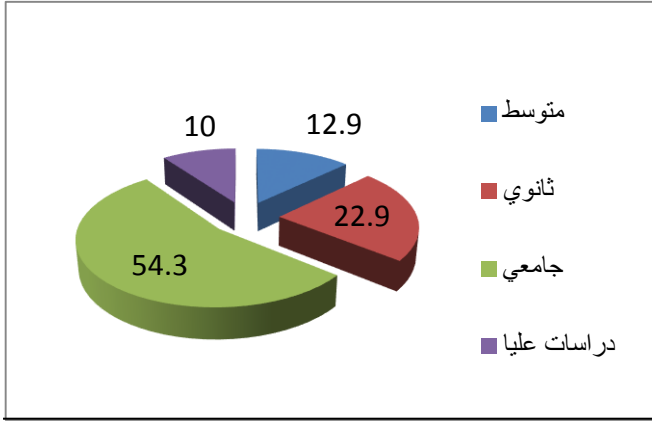
جدول رقم: 11

يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
0	0	ابتدائي
12.9	9	متوسط
22.9	16	ثانوي
54.3	38	جامعي
10.0	7	دراسات عليا
100.0	70	المجموع

شكل رقم : 16

يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (11) أن (38) من الموظفين في مقر ولاية المسيلة يمثلون ما نسبته 54.3 % من إجمالي المبحوثين لديهم مستوى جامعي ثم تليها نسبة 22.9% لديهم مستوى ثانوي ثم تأتي نسبة 12.9% لديهم مستوى متوسط أما المبحوثين الذين لديهم مستوى دراسات عليا فحلوا في المرتبة الرابعة بنسبة 10% .

ومما سبق نلاحظ أن عينة البحث تتمتع بمستوى دراسي عالي وهذا راجع ربما إلى شروط التوظيف داخل مقر الولاية ، وكذلك الى طبيعة المهام التي سيقومون بها .

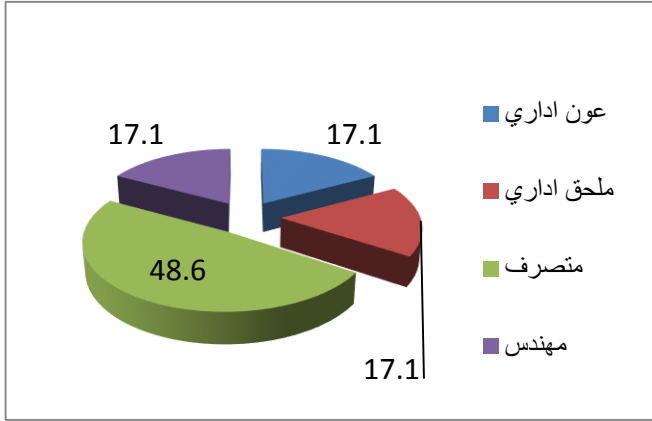
جدول رقم 12:

يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
17.1	12	عون إداري
17.1	12	ملحق إداري
48.6	34	متصرف
17.1	12	مهندس
100.0	70	المجموع

شكل رقم 17:

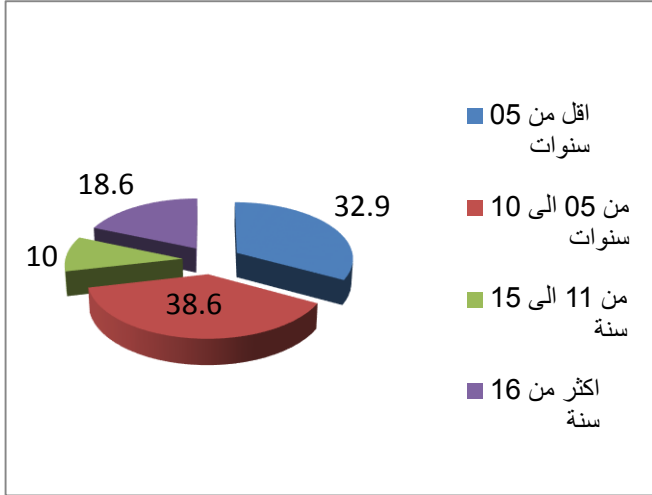
يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي



يتضح من الجدول رقم (12) أن نسبة 48.6 % من المبحوثين لديهم رتبة متصرف إداري ثم تليها كل من رتبة ملحق وعون إدارة ومهندس بنسبة بلغت 17.1% لكل منهم ، وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية الأعمال الإدارية داخل هاته الإدارة ، مثلا لو أننا قمنا بهذا البحث داخل مؤسسة اقتصادية لوجدنا أن عمال التنفيذ والمهندسين هم أكبر فئة بحكم طبيعة الأعمال، ولكن عندما أجرينا دراستنا هذه في مؤسسة إدارية كانت نسبة المتصرفين الإداريين هي أكبر فئة .

شكل رقم: 18

يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة



جدول رقم: 13

يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	23	32.9
من 05 إلى 10 سنوات	27	38.6
من 11 إلى 15 سنة	7	10.0
أكثر من 16 سنة	13	18.6
المجموع	70	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) والذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة حيث نجد أن فئة من 5 إلى 10 سنوات تمثل أكبر نسبة من بين الفئات الأخرى بنسبة 38.6% ثم تليها في المرتبة الثانية فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 32.9% واحتلت فئة أكثر من 16 سنة المرتبة الثالثة بنسبة 18.6% من إجمالي المبحوثين وفي الأخير نجد فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 10.0% .

ومن خلال ملاحظتنا للشواهد الكمية نجد أن عينة البحث أغلبيتهم من حديثي الخبرة وهذا عامل مهم في تحديد مستويات الصراع ، فالموظف حديث العهد بالعمل فإنه لا يستطيع أن يلم بجميع المعارف التي تساعد في أداء وظيفته وهذا قد يؤدي به الى التداخل في الوظائف مما يسبب له الصراع مع الموظفين الاخرين .

2-1- عرض وتحليل نتائج التساؤل الجزئي الأول : ما هي الأساليب المناسبة لحل الصراع التنظيمي داخل المنظمة ؟

جدول رقم (14) يوضح رأي المبحوثين حول تعامل الإدارة مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مضرّة بالتنظيم .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
غير دال	0.05	02	5.99	0.886	38.6	27	نعم
					31.4	22	لا
					30.0	21	أحيانا
					100.0	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا أن نسبة 38.6 % من المبحوثين يرون أن الإدارة تتعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مضرّة بالتنظيم فحين أن نسبة 31.4% من المبحوثين يرون عكس ذلك أما المبحوثين الذين اختاروا عبارة أحيانا فقد بلغت نسبتهم 30% .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها ب كا² الجدولية عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0.05 وجدناها تساوي 0.886 وهي أقل من قيمة كا² الجدولية 5.99 مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية أي عدم وجود اختلاف في إجابات المبحوثين حول تعامل الإدارة مع مواضيع الخلاف .

جدول رقم (15) يبين رأي المبحوثين حول اعتماد الإدارة على أسلوب فرض الرأي الواحد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
دائما	20	28.6	17.514	5.99	02	0.05	دال
أحيانا	39	55.7					
مطلقا	11	15.7					
المجموع	70	100.0					

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن نسبة 55.7% من المبحوثين يرون أن الإدارة تطبق أسلوب فرض الرأي الواحد أحيانا فقط أما نسبة 28.6% يرون أن الإدارة دائما تطبق هذا الأسلوب في حين أن نسبة 15.7% من المبحوثين أجابوا بالنفي .

مما يدل على أن الإدارة تتميز بنوع من الديمقراطية وكذلك لديها أسلوب مرن في التعامل مع الصراع .

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن كا² المحسوبة بلغت 17.514 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 ، ومنه توجد دلالة إحصائية أي وجود اختلاف في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة لصالح أحيانا .

جدول رقم (16) يوضح استجابة المبحوثين حول تفادي الإدارة مناقشة القضايا الخلافية مع الأطراف التي لا تتفق معهم في الرأي .

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
17.1	61.4	12	43	أن الإدارة تخاف المواجهة	
25.7		18		أن الإدارة تسعى لتهدئة الموقف	
18.6		13		ترى الإدارة أنه لا فائدة من النقاش	
38.6		27		لا	
100.0		70		المجموع	
0.05		مستوى الدلالة		3.657	كا 2 المحسوبة
غير دال		القرار		1	كا2 المجدولة
				3.84	درجة الحرية

حيث تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (16) والمتعلقة بتفادي الإدارة مناقشة القضايا الخلافية مع الأطراف التي تتفق معها في الرأي نجد أن نسبة 61.4% من المبحوثين أجابوا أن الإدارة تتفادي مناقشتهم أما نسبة 38.6% يرون أن الإدارة تتحاور معهم وتناقشهم في القضايا الخلافية .

وبتكيم إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم توزعت بين :

- 25.7% من المبحوثين يرون أن الإدارة تسعى لتهدئة الموقف .
- 18.6% من المبحوثين يعتقدون أن الإدارة ترى أنه لا فائدة من النقاش .
- 17.1% من المبحوثين يرون أن الإدارة تخاف من المواجهة .

من خلال هذه الإحصائيات يتبين لنا أن الإدارة لا تتحمل مسؤوليتها ولا تبادر في مناقشة وحل بعض المسائل الخلافية مع الموظفين وهذا قد يؤدي إلى تأزم الوضع وعدم حله وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنعم ومقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0.05 وجدناها تساوي 3.657 وهي أقل من كا² الجدولية 3.84 مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية أي وجود اختلاف في إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم .

جدول رقم (17) يوضح استجابة المبحوثين حول اعتماد الإدارة سياسة تشجيع المنافسة.

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
1.4	40.0	1	28	مادية	نعم
27.1		19		معنوية	
11.4		8		معا	
60.0		42		لا	
100.0		70		المجموع	
0.05		مستوى الدلالة		2.800	كا ² المحسوبة
غير دال		القرار		3.84	كا ² الجدولة
				1	درجة الحرية

حيث تظهر لنا القراءة الإحصائية لنتائج الجدول والمتعلق باعتماد الإدارة سياسة تشجيع المنافسة يتبين لنا أن 40% من المبحوثين يرون أن الإدارة تقوم بتشجيعهم عند أداء أعمالهم فحين نجد أن نسبة 60% من المبحوثين وهم الأغلبية يرون عكس ذلك .

وبتكميم إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم توزعت بين 27.1% أجابوا بأن التشجيع يكون معنويا فقط أما نسبة 11.4% أكدوا بأن التشجيع يكون ماديا ومعنويا أما نسبة 1.4% يرون أن التشجيع يكون ماديا . ومن هنا نستنتج أن الرؤساء ليس لديهم سياسة تحفيز

واضحة وهذا قد يؤدي إلى تراجع العمل وإهماله مما يؤثر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وينشأ الصراع .

من خلال الجدول السابق وعند حساب كا² ومقارنتها كا² الجدولية عند درجة حرية (1) ومستوى الدلالة 0.05 وجدناها تساوي 2.80 وهي أقل من كا² الجدولية 3.84 مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية أي عدم وجود اختلاف في إجابات المبحوثين .

جدول رقم (18) يبين مدى إطلاع الإدارة على المشكلات القائمة داخل العمل .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
0.05	1	3.84	2.057	41.4	29	نعم
				58.6	41	لا
				100.0	70	المجموع

بالنسبة للجدول رقم (18) والذي يدور فحواه حول مدى إطلاع الإدارة على المشكلات القائمة داخل العمل فنجد أن نسبة 41.4% من المبحوثين يرون أن الإدارة تسعى إلى معرفة أسباب المشكلات القائمة داخل العمل أما نسبة 58.6% وهم الأغلبية يرون أن الإدارة لا تحاول الإطلاع على المشكلات القائمة داخل العمل .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنعم ومن خلال السؤال المفتوح نجد أن أغلبية الإجابات أن الإدارة تطلع على المشكلات من أجل تفادي الفوضى داخل الإدارة وجاء في المرتبة الثانية من أجل إيجاد الحلول واحتواء الصراع .

ومن خلال الجدول نستنتج أن الإدارة تتميز بأنها فوضوية ولا تقوم بواجبها اتجاه المشكلات القائمة داخل مكان العمل مما يؤثر على أداء الموظفين وكذلك على الروح المعنوية لديهم .

و يتضح من الجدول السابق تبين أن القيمة المحسوبة كا² أقل من القيمة الحرجة وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1) في أجوبة المبحوثين حول إطلاع الإدارة على المشكلات القائمة داخل العمل .

جدول رقم (19) يوضح رأي المبحوثين حول وضع الإدارة لأهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجميع .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
0.05	1	3.84	0.057	48.6	34	نعم
				51.4	36	لا
				100.0	70	المجموع

وفيما يخص وضع الإدارة لأهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجميع فإن الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) تبين أن :

- 51.4 % من المبحوثين يرون أن الإدارة لا تقوم بوضع أهداف مشتركة
- أما نسبة 48.6% يرون أن الإدارة تسعى دائما إلى وضع أهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجميع .

ومن خلال الجدول نجد تقارب في إجابات المبحوثين لكلتا العبارتين وعليه نستنتج أن الإدارة يجب عليها دائما أن تسعى إلى استعمال هذا الأسلوب أي أسلوب التعاون لكي يخلق روح التضامن والتعاون بين الموظفين من جهة وتفادي نشوب الصراع من جهة أخرى .

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن كا² المحسوبة بلغت 0.057 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (1) وهي أقل من كا² الجدولة 3.84 وعليه لا توجد دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول هذه العبارة .

جدول رقم (20) يوضح اعتماد الإدارة أسلوب القمع حيال أي موضوع قد ينتج عنه نشوء صراعات داخل المنظمة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
دائما	12	17.1	22.743	5.99	2	0.05	دال
أحيانا	42	60.0					
مطلقا	16	22.9					
المجموع	70	100.0					

بالاعتماد على الجدول رقم (20) يتضح أن نسبة 60% من المبحوثين يرون أن الإدارة تستعمل أسلوب القمع حيال أي موضوع وقد ينتج عنه نشوء الصراع أحيانا فقط .

أما نسبة 22.9% يرون أن الإدارة لا تستعمل هذا الأسلوب مطلقا في حين يرى 17.1% من المبحوثين أن الإدارة تستعمل أسلوب القمع دائما ومن خلال الإجابات المتحصل عليها فإن النسبة 60% وهي أكبر نسبة ، وهذا يعني أن المبحوثين يرون أن تستعمل أسلوب القمع إلا أحيانا أي للضرورة فقط وفئة قليلة منهم يرون أن الإدارة لا تستعمل هذا الأسلوب من هنا نستنتج أن الإدارة لا تستعمل أسلوب القمع ولا تعتمد عليه في معالجة مواضيع الصراع إلا عندما يتطلب الأمر ذلك .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها كا² الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى الدلالة 0.05 وجدناها تساوي 22.74 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 .

ومنه توجد دلالة إحصائية أي وجود اختلاف في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة لصالح أحيانا .

جدول رقم (21) يوضح رأي المبحوثين حول اعتماد الإدارة الحياد حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأفراد والإدارات .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
نعم	16	22.9	4.829	5.99	2	0.05	غير دال
لا	23	32.9					
أحيانا	31	44.3					
المجموع	70	100.0					

حيث تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (21) ومعلقة بالتزام الإدارة الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأفراد والإدارات نجد أن 44.3% من المبحوثين يرون أن أحيانا ما تستعمل الإدارة الحياد اتجاه الصراعات أما نسبة 32.1% يرون أنها لا تستعمل الحياد بل تقوم بحل المشكلة في حين أن نسبة 22.9% من المبحوثين يرون أن الإدارة تستعمل أسلوب الحياد أي تتجنب الفوضى في هذه الصراعات .

ومن خلال نتائج الجدول نستنتج أن الإدارة لا تقوم بالحياد الكامل اتجاه الصراعات بين الأفراد والإدارات وإنما تسعى دائما إلى حل هذه الصراعات إلا في بعض الأحيان أي ما يوضح أن الإدارة تستعمل أسلوب التجنب من حين إلى آخر .

ويوضح لنا الجدول السابق أن القيمة المحسوبة كا² أقل من القيمة الحرجة وعليه فإنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2) في أجوبة المبحوثين حول اعتماد الإدارة الحياد حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأفراد والإدارات .

جدول رقم (22) سعي الإدارة إلى تكوين علاقات اجتماعية مع موظفيها .

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
7.1	40.0	5	28	علاقة ضعيفة	
24.3		17		علاقة متوسطة	
8.6		6		علاقة ممتازة	
60.0		42		لا	
100.0		70		المجموع	
0.05		مستوى الدلالة		2.800	كا 2 المحسوبة
غير دال		القرار		3.84	كا2 المجدولة
				1	درجة الحرية

من خلال الجدول رقم (22) يتضح لنا أن 60 % من المبحوثين يرون أن الإدارة أن الإدارة لا تسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية معهم ، أما نسبة 40% من المبحوثين يرون أن الإدارة دائما ما تحاول تكوين علاقات اجتماعية معهم وبتكريم إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم توزعت بين :

- 24.3% من المبحوثين يرون أن العلاقة متوسطة .
- 8.6% من المبحوثين يرون أن العلاقة ممتازة .
- 7.1% من المبحوثين يرون أن العلاقة ضعيفة .

من خلال هذه الإحصائيات يتبين لنا أن الإدارة لا تعطي أهمية كبيرة للعلاقات الاجتماعية مع موظفيها حتى المبحوثين الذين يرون توجد علاقة بين الإدارة والموظفين فهي علاقة متوسطة ، ولهذا يتوجب الرؤساء تطوير العلاقات الاجتماعية مع موظفيهم .

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن كا² المحسوبة بلغت 2.80 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (1) وهي أقل من كا² المجدولة 3.84 ومنه لا توجد دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

جدول رقم (23) يوضح رأي المبحوثين حول استعمال الإدارة لمبدأ السلطة والقوة لحل الخلافات القائمة داخل المنظمة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
دائما	18	25.7	40.971	7.82	3	0.05	دال
أحيانا	39	55.7					
نادرا	9	12.9					
أبدا	4	5.7					
المجموع	70	100.0					

حيث تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (23) والمتعلقة باستعمال الإدارة لمبدأ ، السلطة والقوة لحل الخلافات القائمة داخل المنظمة نجد أن نسبة 55.7% من المبحوثين يرون أن الإدارة أحيانا ما تستعمل أسلوب السلطة والقوة لحل الخلافات أما نسبة 25.7% يرون أن الإدارة دائما ما تستعمل أسلوب السلطة والقوة في حين أن نسبة 12.9% يرون أنه نادرا ما تستعمل الإدارة هذا الأسلوب وفي المرتبة الأخيرة نجد نسبة 5.7% يرون أن الإدارة لا تستعمل أسلوب السلطة والقوة في حل الخلافات .

من خلال نتائج الجدول نجد أن للإدارة قبضة جديدة اتجاه الصراعات ولا تتنازل عن مبدأ السلطة والقوة أبدا في حل الخلاف مما يؤكد على أننا أسلوب التنافس هو السائد داخل المنظمة حسب إحصائيات الجدول .

وتبين لنا بيانات الجدول أن القيمة المحسوبة كا² أكبر من القيمة المجدولة وعليه فإنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ودرجة الحرية (3) في أجوبة المبحوثين حول استعمال الإدارة لمبدأ السلطة والقوة لحل الخلافات القائمة داخل المنظمة.

جدول رقم (24) يوضح رأي المبحوثين حول تقليل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	2ك المحسوبة	2ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
نعم	39	55.7	0.914	3.84	1	0.05	غير دال
لا	31	44.3					
المجموع	70	100.0					

من خلال الجدول رقم (24) نجد أن نسبة 55.7% من المبحوثين يرون أن الإدارة تقلل من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة أما نسبة 44.3% من المبحوثين يرون أن الإدارة لا تقلل من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة .

أما فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بنعم فكانت إجاباتهم على السؤال المفتوح على الترتيب التالي :

أ- إن الإدارة تقلل من أهمية الخلافات عن طريق تغليب أسلوب الحوار بين الأطراف المتصارعة .

ب- إن الإدارة تقلل من أهمية الخلافات عن طريق الحياد وتجاهل الأطراف المتصارعة .

ج- إن الإدارة تقلل من أهمية الخلافات عن طريق التقريب من وجهات نظر الأطراف المتصارعة .

ومن خلال بيانات الجدول نستنتج أن الإدارة تحاول دائماً التقليل من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة أي أنها تعتمد على أسلوب التسوية في حل الصراع ولكن التقليل من الخلافات دائماً قد تكون له نتائج سلبية على المنظمة .

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن χ^2 المحسوبة 0.91 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1) وهي أقل من χ^2 الجدولة 3.84 ومنه لا توجد دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

جدول رقم (25) يوضح آراء المبحوثين حول ميل الإدارة إلى التنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
غير دال	0.05	1	3.84	2.057	58.6	41	نعم
					41.4	29	لا
					100.0	70	المجموع

بالنسبة للجدول رقم (25) والذي يتمحور حول ميل الإدارة إلى التنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى فنجد أن نسبة 58.6% من المبحوثين يعتقدون أن الإدارة تتنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق مصالح أخرى أما نسبة 41.4% فيرون عكس ذلك .

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بنعم على تنازل الإدارة فكانت إجاباتهم وتعليبهم عن سبب هذا التنازل على الترتيب التالي :

أ- تميل الإدارة إلى التنازل عن بعض الأشياء من أجل المحافظة على استقرار الإدارة .

ب- تميل الإدارة إلى التنازل من أجل تحقيق المصالح الكبرى للمنظمة .

ج- تميل الإدارة إلى التنازل من أجل ضمان استمرارية العمل .

أما فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بـ لا فكانت إجاباتهم على السؤال المفتوح وتعليبهم عن سبب عدم التنازل فكانت على الترتيب التالي :

أ- أن الإدارة لا تميل إلى التنازل وذلك لأنها مسئولة عن تطبيق القوانين فقط .

ب- أن الإدارة لا تميل إلى التنازل لأنه يعد إنقاص لهيبتها وسلطتها .

ج- أن الإدارة لا تميل إلى التنازل لأنها تتمتع بقوة السلطة والقانون .

ومن خلال الجدول نستنتج بأن الإدارة تميل نحو التنازل لكسب الأطراف المتصارعة وكذلك من أجل ضمان السير الحسن للعمل وكذلك تحقيق أشياء مهمة أكثر من التي تتنازل عليها.

يتضح لنا من الجدول السابق وعند حساب كا² ومقارنتها ب كا² الجدولية عند درجة حرية (1) ومستوى الدلالة 0.05 وجدناها تساوي 2.05 وهي أقل من كا² الجدولية 3.84 مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

جدول رقم (26) يوضح تشجيع الإدارة للموظفين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
نعم	33	47.1	0.229	3.84	1	0.05	غير دال
لا	37	52.9					
المجموع	70	100.0					

حيث تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26) والمتعلقة بتشجيع الإدارة للموظفين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها نجد أن نسبة 52.9% من المبحوثين يرون أن الإدارة لا تقوم بتشجيعهم في حين أن نسبة 47.1% من المبحوثين يرون أن الإدارة تساعدهم على الفهم الصحيح لمشكلات العمل .

ومن خلال الجدول نستنتج أن إجابات المبحوثين تكاد تكون متقاربة نسبياً إلا أن أغليبيتهم أكدوا على أن الإدارة لا تشجعهم على الفهم الصحيح لمشكلات العمل وهذا

قد يؤدي بالموظفين إلى عدم معرفة أعمالهم والتدخل في مهام الآخرين مما قد ينتج عنه نشوب الصراع .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها ب كا² المجدولة عند درجة حرية (1) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 0.22 وهي أقل من قيمة كا² الجدولية 3.84 ومنه لا توجد دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

جدول رقم (27) يوضح رأي المبحوثين حول الأسلوب المناسب لحل الصراع التنظيمي .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
أسلوب التعاون	44	62.9	89.000	9.49	4	0.05	دال
أسلوب التنافس	3	4.3					
أسلوب التنازل	4	5.7					
أسلوب التجنب	3	4.3					
أسلوب التسوية	16	22.9					
المجموع	70	100.0					

بالاعتماد على الجدول رقم (27) يتضح لنا أن نسبة 62.9% من المبحوثين يرون أن أسلوب التعاون هو الأسلوب المناسب لحل الصراع ثم تليها نسبة 22.9% من المبحوثين يرون أن أسلوب التسوية هو المناسب أما أسلوب التنافس والتجنب فتقدر نسبتهم ب 4.3% ومن خلال الجدول نستنتج أن التعاون داخل مكان العمل هو الأسلوب المناسب من أجل حل الصراع وخلق جو ملائم للموظفين من أجل القيام بمهامهم وتشجيعهم على التعاون والإبداع .

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن كا² المحسوبة بلغت 89.00 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (4) وهي أكبر من قيمة كا² المجدولة 9.49 ومنه توجد دلالة إحصائية أي يوجد اختلاف في إجابات المبحوثين لصالح أسلوب التعاون .

3-1- عرض وتحليل نتائج التساؤل الجزئي الثاني : ما هي الخطوات التي يقوم بها القائد من أجل احتواء الصراع التنظيمي ؟ :

جدول رقم (28) يوضح رأي المبحوثين حول تعامل رئيسهم بأسلوب مرن مع النزاعات داخل العمل .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
غير دال	0.05	2	5.99	2.257	31.4	22	نعم
					27.1	19	لا
					41.4	29	أحيانا
					100.0	70	المجموع

حيث تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (28) والمتعلقة بتعامل الرئيس بأسلوب مرن مع النزاعات داخل العمل نجد أن نسبة 41.4% من المبحوثين أجابوا بأن المسئول عليهم يستعمل هذا الأسلوب أحيانا من أجل فض النزاعات داخل العمل أما نسبة 31.4% فيرون ان رئيسهم دائما ما يتعامل بأسلوب مرن مع النزاعات في حين أن نسبة 27.1% يرون عكس ذلك .

ومن خلال هذه الإحصائيات يتبين لنا على وجه العموم أن القائد الإداري داخل مقر ولاية المسيلة غالبا ما يتعامل بأسلوب مرن مع النزاعات من أجل حلها .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول ومقارنتها ب كا² الجدولة عند درجة حرية (2) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 2.25 وهي أقل من كا² الجدولية 5.99 ومنه لا توجد دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

جدول رقم (29) يوضح مدى تحمل الرئيس لمسؤولية حل الصراع .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
غير دال	0.05	1	3.84	2.800	60.0	42	نعم
					40.0	28	لا
					100.0	70	المجموع

بالاعتماد على الجدول رقم (29) يتضح لنا أن نسبة 60% من المبحوثين يرون أن الرئيس المسئول عليهم يتحمل مسؤولية حل الصراع في حين أن نسبة 40% من المبحوثين يرون أن رئيسهم لا يتحمل مسؤولياته اتجاه الصراع .

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا ب لا حول تحمل رئيسهم لمسؤولية حل الصراع فكانت إجاباتهم على السؤال المفتوح من الذي يتولى حل الصراع ؟ .

أ- أن الزملاء في العمل هم من يقومون بتسوية وحل الصراع .

ب- أن الأطراف المتصارعة هي التي تقوم بحل الصراع .

وعليه نستنتج أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن رئيسهم المباشر يتحمل مسؤولياته اتجاه الصراع وهذا أمر مهم لخلق جو وبيئة مناسبة للعمل .

ومن خلال الجدول السابق تبين أن القيمة المحسوبة كا² أقل من القيمة الجدولة وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (1) في أجوبة المبحوثين حول تحمل الرئيس لمسؤولية حل الصراع .

جدول رقم (30) يوضح رأي المبحوثين حول طلب الرئيس باستمرار معلومات عن المشكلة والأطراف المشاركين فيها .

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
21.4	65.7	15	46	فعال	نعم
37.1		26		نسبي الفعالية	
7.1		5		غير فعال	
34.3		24		لا	
100.0		70		المجموع	
0.05		مستوى الدلالة		6.914	كا2 المحسوبة
دال		القرار		3.84	كا2 المجدولة
				1	درجة الحرية

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30) أن 65.7% من المبحوثين أكدوا أن رئيسهم يطلب منهم باستمرار معلومات عن المشكلة والأطراف المشاركة فيها ، في حين أن نسبة 34.3% أكدوا عكس ذلك وبتكريم إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم عن مدى فعالية ذلك في حل الصراع فتوزعت بين :

- 37.1 % من المبحوثين يرون أنه نسبي الفعالية .
- 21.4 % من المبحوثين يرون أنه فعال .
- 7.1 % من المبحوثين يرون أنه غير فعال .

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن رئيسهم يحاول باستمرار معرفة المشكلة والأطراف المشاركين فيها من أجل حلها غير أن هذا الإجراء نسبي الفعالية وعلى المسؤولين اتخاذ تدابير أخرى لإحتواء الصراع .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة حرية (1) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 6.91 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة 3.84 مما يدل على وجود دلالة إحصائية أي وجود اختلاف في إجابات المبحوثين .

جدول رقم (31) يوضح اعتماد الرئيس على معايير وأنظمة تحدد أسلوب العمل والعلاقات داخل المنظمة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
نعم	34	48.6	0.057	3.84	1	0.05	غير دال
لا	36	51.4					
المجموع	70	100.0					

وفيما يخص اعتماد الرئيس على معايير وأنظمة تحدد أسلوب العمل والعلاقات داخل المنظمة فإن الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) تبين أن 51.4% من المبحوثين يرون أنه لا توجد معايير وأنظمة تحدد أسلوب العمل والعلاقات داخل المنظمة في حين 48.6% يقرون بوجود معايير وأنظمة تحدد أسلوب العمل .

ومن خلال الجدول نجد تقارب في إجابات المبحوثين لكلا العبارتين وعليه نستنتج أنه على الرئيس والإدارة وضع معايير وأنظمة ثابتة وصارمة تحدد وتنظم علاقات العمل لتفادي الصدام والصراع .

ونستخلص من الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 0.057 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (1) وهي أقل من كا² الجدولة 3.84 ومنه لا توجد دلالة إحصائية واختلاف بين إجابات المبحوثين .

جدول رقم (32) سعي الرئيس على معرفة أسباب المشاكل .

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
12.9	68.6	9	48	سلي	نعم
38.6		27		ايجابي	
17.1		12		محايد	
31.4		22		لا	
100.0		70		المجموع	
0.05		مستوى الدلالة		9.657	كا2 المحسوبة
دال		القرار		3.84	كا2 المجدولة
				1	درجة الحرية

من خلال الجدول رقم (32) المبين أعلاه يتضح أن النسبة 68.6% من المبحوثين أجابوا بأن الرئيس يسعى دائما لمعرفة أسباب المشاكل وهي أكبر نسبة والمقدرة بـ 48 مبحوثا، بينما نسبة 31.4% أجابوا بأن الرئيس لا يعمل على معرفة أسباب المشاكل .

فمن خلال تفسير هذه النتائج فإن النسبة 68.6% وهي نسبة كبيرة أجابوا بأن الرئيس يسعى لمعرفة أسباب المشاكل وبتكميم إجاباتهم عن كيفية التعامل مع هذه المشاكل فتوزعت بين :

- 38.6% من المبحوثين يرون أن رئيسهم يتعامل بشكل إيجابي مع هذه المشاكل .
- 17.1% من المبحوثين يرون ان رئيسهم يتعامل بشكل محايد .
- 12.9% من المبحوثين يرون أن رئيسهم يتعامل بشكل سلبي مع هذه المشاكل .

وخلاصة هذا الجدول أن الرئيس يسعى لمعرفة أسباب المشاكل دائما ويتعامل بشكل إيجابي للوصول إلى حل مثالي للصراع .

ومن خلال الجدول المبين أعلاه تبين أن القيمة المحسوبة كا² أكبر من القيمة الحرجة وعليه فإنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1) في أجوبة المبحوثين حول سعي الرئيس على معرفة أسباب المشاكل .

جدول رقم (33) يوضح رأي المبحوثين حول مساءلة الرئيس لهم لكي يفهم طبيعة مشاكلهم .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	12	17.1	20.600	5.99	2	0.05	دال
أحياناً	41	58.6					
أبداً	17	24.3					
المجموع	70	100.0					

من خلال الجدول رقم (33) المبين أعلاه يتضح لنا أن نسبة 58.6% من المبحوثين أجابوا بأن الرئيس يقوم بمساءلتهم لكي يفهم طبيعة مشكلتهم وهي النسبة الأكبر والمقدرة بـ 41 مبحوثاً ثم نجد نسبة 24.3% من المبحوثين يرون أن الرئيس لا يقوم بمساءلتهم حول طبيعة مشاكلهم بينما أن نسبة 17.1% يرون بأن المسئول عليهم يقوم بمساءلتهم ليفهم طبيعة مشاكلهم .

فمن خلال تفسير هذه النتائج نستنتج أن المسئولين داخل مقر ولاية المسيلة لا يعطون أهمية كبيرة للاتصال والحوار بينهم وبين موظفيهم وكذلك السعي لمعرفة المشاكل التي يعانون منها داخل العمل وهذا ما يؤدي بالموظف إلى نوع من الإحباط والاعترا ب النفسي داخل عمله .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول ومقارنتها بـ كا² المجدولة عند درجة حرية (2) الجدولية وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين لصالح أحياناً .

جدول رقم (34) يوضح مدى إصغاء الرئيس لأطراف الصراع بشكل جيد .

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
4.3	60.0	3	42	كتايا	نعم
34.3		24		شخصيا	
21.4		15		من خلال اجتماع	
40.0		28		لا	
100.0		70		المجموع	
0.05		مستوى الدلالة		2.800	كا2 المحسوبة
غير دال		القرار		3.84	كا2 المجدولة
				1	درجة الحرية

حيث تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (34) والمتعلقة بإصغاء الرئيس لأطراف الصراع بشكل جيد نجد أن نسبة 60% من المبحوثين أجابوا بأن الرئيس يقوم بالإصغاء لهم في حين أن نسبة 40% يرون أن رئيسهم لا يصغي لهم بشكل جيد .

وبتكميم إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم فتوزعت كالتالي :

- أن نسبة 34.3% من المبحوثين يرون أن رئيسهم يستمع إليهم شخصيا .
 - أما نسبة 21.4% من المبحوثين يرون أن رئيسهم يستمع لهم من خلال الاجتماع .
 - ونسبة 4.3% من المبحوثين يرون أن رئيسهم يستمع ويتصل بهم كتايا .
- ونستنتج من خلال الجدول أن المسؤولين داخل هاته الإدارة يقوم بالاستماع بشكل جيد لأطراف الصراع ويقابلونهم شخصيا من أجل حل واحتواء هذا الصراع .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول ومقارنتها بـ كا² الجدولة عند درجة حرية (1) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 2.80 وهي أقل من كا² الجدولية 3.84 وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

جدول رقم (35) قيام الرئيس بعقد اجتماعات صلح بين الأطراف المتصارعة .

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
50.0	54.3	35	38	داخل مكتبه	
2.9		2		في منزله	
1.4		1		في المقهى	
45.7		32		لا	
100.0		70		المجموع	
0.05		مستوى الدلالة		0.514	كا ² المحسوبة
غير دال		القرار		3.84	كا ² الجدولة
				1	درجة الحرية

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (35) أن 54.3% من المبحوثين أكدوا أن رئيسهم يقوم بعقد اجتماعات صلح بين الأطراف المتصارعة وأن نسبة 45.7% من المبحوثين يرون أن رئيسهم لا يقوم بعقد اجتماعات صلح بين الأطراف المتصارعة .

وبتكيم إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم حول مكان عقد الصلح فتوزعت إجاباتهم على الشكل التالي :

- 50% يرون أن عقد الصلح يكون داخل مكتب المسئول .
- 2.9 % يرون أنه يكون في منزل المسئول .
- 1.4% يرون عقد الصلح يكون في المقهى .

يتبين لنا من الجدول أنه يوجد تقارب بين إجابات المبحوثين حول قيام الرئيس بعقد إجتماعات صلح بين الأطراف المتصارعة وأن أغلب جلسات الصلح تكون داخل مكتب المسئول ، وعليه يجب تكريس هذا المبدأ في تلطيف الأجواء بين الأطراف المتصارعة من قبل الرؤساء .

ومن خلال الجدول المبين أعلاه تبين أن القيمة المحسوبة كا² أقل من القيمة الجدولية وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1) في أجوبة المبحوثين حول قيام الرئيس بعقد اجتماعات صلح بين الأطراف المتصارعة .

جدول رقم (36) يبين الأسلوب الذي يستعمله الرئيس من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
أسلوب التهديد والوعيد	18	25.7	52.286	7.82	3	0.05	دال
أسلوب التنازل	6	8.6					
أسلوب التحفيز	4	5.7					
أسلوب التسوية والحل الوسط	42	60.0					
المجموع	70	100.0					

وفيما يخص الأسلوب الذي يستعمله الرئيس من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة فإن الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (36) توضح أن نسبة 60% من المبحوثين يرون أن المسئول عليهم يستعمل أسلوب التسوية والحل الوسط ، وجاء في المرتبة الثانية أسلوب التهديد والوعيد بنسبة 25.7% أما المرتبة الثالثة فكانت لأسلوب التنازل بنسبة 8.6% وجاء في المرتبة الأخيرة أسلوب التحفيز بـ 5.7% من آراء المبحوثين .

ونستخلص من خلال بيانات الجدول أن المسئول يسعى دائما إلى التقريب بين الأطراف المتصارعة وكسب ودهم من خلال استعمال أسلوب التسوية والحل الوسط ومن أجل تهدئة الموقف وضمان السير الحسن لمصالح الإدارة .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول ومقارنتها بـ كا² الجدولة عند درجة حرية (3) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 52.28 وهي أكبر من كا² الجدولة 7.82 وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين لصالح أسلوب التسوية والحل الوسط .

جدول رقم (37) يوضح مدى إجبار الرئيس لأطراف الصراع على تحمل المسؤوليات والعواقب .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
دال	0.05	1	3.84	9.657	68.6	48	نعم
					31.4	22	لا
					100.0	70	المجموع

حيث تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (37) والمتعلقة بمدى إجبار الرئيس لأطراف الصراع على تحمل المسؤوليات والعواقب نجد أن نسبة 68.6% من المبحوثين أجابوا بنعم في حين أن نسبة 31.4% من المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم لا يجبرهم على تحمل مسؤوليات الصراع .

ونستنتج من الجدول أن المسئول يقوم بإلزام أطراف الصراع على تحمل المسؤوليات والعواقب اتجاه الصراع لتفادي التمادي في المشاكل ووضع حد للصراع ، وكذلك تحديد مسؤوليات كل طرف عن النتائج المترتبة عن الصراع ، وهذا أمر مهم بالنسبة للموظفين والإدارة وكذلك على سير العمل .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول ومقارنتها ب كا² المجدولة عند درجة حرية (1) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 9.65 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 وبالتالي توجد دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين لصالح العبارة نعم .

جدول رقم (38) يبين حرص الرئيس على متابعة الحل إلى أن تتحقق الأهداف المرسومة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
دال	0.05	2	5.99	24.886	18.6	13	دائما
					61.4	43	أحيانا
					20.0	14	مطلقا
					100.0	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (38) المبين أعلاه يتضح أن نسبة 61.4% من المبحوثين أجابوا بأنه حيانا ما يقوم الرئيس بمتابعة الحل إلى أن تتحقق الأهداف المرسومة ، بينما أجابت نسبة 20% بأنه مطلقا ما يقوم الرئيس بمتابعة الحل في حين أن نسبة 18.6% أكدوا أن الرئيس دائما ما يقوم بمتابعة الحل إلى أن تتحقق النتائج المرسومة .

فمن خلال هذه البيانات نستخلص أن المسئول لا يقوم دائما بمتابعة الحل إلى أن تتحقق الأهداف المرسومة وإنما يقوم بهذا الأمر أحيانا فقط ، ولهذا يجب على المسئول متابعة الحل حتى النهاية من أجل القضاء على مسببات الصراع نهائيا وعدم تكرار المشكلة لأن هذا الأمر في صالح الإدارة وعند حساب كا² لبيانات الجدول ومقارنتها بـ كا² المجدولة عند درجة حرية (2) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 24.88 وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين لصالح أحيانا .

جدول رقم (39) يوضح توثيق الرئيس للحل كتابيا ووضع جدول زمني من أجل الالتزام به

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
دال	0.05	2	5.99	13.571	14.3	10	نعم
					50.0	35	لا
					35.7	25	أحيانا
					100.0	70	المجموع

حيث تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (39) والمتعلقة بتوثيق الرئيس للحل كتابيا ووضع جدولاً زمنياً من أجل الالتزام به نجد أن نسبة 50% من المبحوثين أجابوا بأنه لا يقوم بتوثيق الحل كتابيا ووضع جدولاً زمنياً له ، أما نسبة 35.7 % أجابوا بـ أحيانا أما نسبة 14.3% من المبحوثين أجابوا بأن الرئيس يقوم بتوثيق الحل كتابيا ووضع جدولاً زمنياً من أجل الالتزام .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% من المبحوثين أي (35) موظفا وهي النسبة الأكبر يرون بأن رئيسهم لا يقوم بتوثيق الحل كتابيا ووضع جدولاً زمنياً من أجل الالتزام به ، ولهذا يجب على المسئول الناجح في إدارة شؤون موظفيه وإدارته أن يوثق الحل كتابيا وأن يضع له جدولاً زمنياً من أجل تطبيقه على أرض الواقع واحتواء الصراع بشكل نهائي .

ومن خلال الجدول السابق تبين أن القيمة المحسوبة كا² أكبر من القيمة الحرجة وعليه فإنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2) حول توثيق الحل كتابيا ووضع جدول زمني له لصالح العبارة لا .

جدول رقم (40) يوضح العلاقة بين أسلوب التقريب بين الأطراف المتصارعة وإستعمال الإدارة لمبدأ السلطة والقوة في حل الخلافات .

المجموع	الاحتمالات				ت %	الاحتمالات
	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما		
18	0	2	7	9	ت	أسلوب التهديد والوعيد
%100.0	%0.0	%11.1	%38.9	%50.0	%	
6	0	1	4	1	ت	أسلوب التنازل
%100.0	%0.0	%16.7	%66.7	%16.7	%	
4	0	0	2	2	ت	أسلوب التحفيز
%100.0	%0.0	%0.0	%50.0	%50.0	%	
42	4	6	26	6	ت	أسلوب التسوية والحل الوسط
%100.0	%9.5	%14.3	%61.9	%14.3	%	
70	4	9	39	18	ت	المجموع
%100.0	%5.7	%12.9	%55.7	%25.7	%	
غير دال	القرار	9	درجة الحرية	12.085		كا2 المحسوبة
		0.05	مستوى الدلالة	16.92		كا2 المجدولة

تعكس الشواهد الكمية الواردة فيه الاستنتاجات التالية :

حيث أكد 61.9% من المبحوثين أن الإدارة تستعمل أسلوب التسوية والحل الوسط في التقريب بين الأطراف المتصارعة و أن الإدارة تستعمل مبدأ السلطة والقوة في حل الخلافات أحيانا فقط .

- و أكد 50% من المبحوثين أن الإدارة تستعمل أسلوب التهديد والوعيد في التقريب بين الأطراف المتصارعة أن الإدارة دائما ما تستعمل القوة في حل الخلافات .

- كما أكد 14.3% من المبحوثين أن الإدارة نادرا ما تستعمل أسلوب القوة في حل الخلافات كما ترى النسبة ذاتها أن الإدارة تستعمل أسلوب التسوية في التقريب بين الأطراف المتصارعة .

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ وجود علاقة قوية بين أسلوب التسوية والحل الوسط في التقريب بين الأطراف المتصارعة والعبارة أحيانا حول استعمال الإدارة لمبدأ القوة والسلطة في حل الخلافات ، غير أن العلاقة بين هذين المتغيرين بصفة عامة تبقى متوسطة .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة الحرية (9) ومستوى الدلالة 0.05 وجدناها تساوي 12.08 وهي أقل من قيمة كا² الجدولية 16.92 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

جدول رقم (41) يبين مدى فسح الرئيس المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم وطرح الأفكار الجديدة .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
غير دال	0.05	2	5.99	3.543	22.9	16	نعم
					37.1	26	لا
					40.0	28	أحيانا
					100.0	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (41) المبين أعلاه يتضح أن نسبة 40% من المبحوثين يرون أن رئيسهم يفسح المجال أمامهم لإبداء آرائهم حول العمل وطرح الأفكار الجديدة أحيانا فقط ،أما نسبة 37.1% يرون أن رئيسهم لا يعطي لهم الفرصة لإبداء آرائهم ،أما نسبة 22.9% من المبحوثين أكدوا على أن رئيسهم يفسح المجال أمامهم لإبداء رأيهم حول العمل وطرح الأفكار الجديدة .

ومن خلال الجدول نستنتج أن المسئول على الموظفين لا يعطي لهم الفرصة الكاملة لإبداء آرائهم وتقديم الأفكار الجديدة إلا أحيانا وهذا لا يخلق جو ديمقراطي يساعد الموظفين ويشجعهم على الإبداع ، ولهذا يجب على المسئول التواصل مع موظفيهم ومناقشة أفكارهم في مجال العمل .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0.05 وجدناها تساوي 3.54 وهي أقل من كا² المجدولة 5.99 مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

جدول رقم (42) يوضح إتاحة الرئيس الحرية التامة لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
دال	0.05	2	5.99	18.886	10.0	7	نعم
					51.4	36	لا
					38.6	27	أحيانا
					100.0	70	المجموع

حيث تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (42) والمتعلقة بإعطاء الرئيس الحرية التامة لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ، حيث بينت النسبة أن 51.4% من المبحوثين يرون أن رئيسهم لا يتيح لهم الفرصة الكاملة لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات ، أما نسبة 10% يرون أن رئيسهم يعطي لهم الحرية التامة في ممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرون أنها ملائمة لإنجاز العمل .

ومن خلال الجدول نستخلص أن 36 موظفا أي ما تعادل نسبتهم 51.4 % وهي النسبة الأكبر يرون أنه لا توجد حرية في التصرف داخل العمل ما يبين أن المسئول إنسان يعتمد على المركزية ولا يقوم بتفويض السلطة لموظفيهم كما أن العمل يسير بطريقة ديكتاتورية نسبيا .

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن كا² المحسوبة بلغت 18.88 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2) وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 ومنه توجد دلالة إحصائية أي وجود اختلاف في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة لصالح الاحتمال لا .

جدول رقم (43) يبين الأساس الذي يستدعي عليه الموظفون لأداء المهام الخاصة .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
دال	0.05	3	7.82	11.486	14.3	10	الكفاءة
					20.0	14	الخبرة
					24.3	17	درجة الولاء للإدارة
					41.4	29	درجة الولاء للمسئول المباشر
					100.0	70	المجموع

حيث تظهر القراءة الإحصائية لنتائج الجدول رقم (43) والمتعلق باستدعاء الموظفين لأداء المهام الخاصة فتبين لنا أن نسبة 41.4% من المبحوثين يقرون بأن الاستدعاء للمهام الخاصة يعتمد على درجة الولاء للمسئول المباشر في حين أن نسبة 24.3% يرون انه يعتمد على درجة الولاء للإدارة أما نسبة 20% من المبحوثين فأجابوا بأن الاستدعاء للمهام الخاصة يعتمد الخبرة أما نسبة 14.3% فيرون أنه يعتمد على الكفاءة .

نستنتج من الجدول أن النسبة الكبيرة من المبحوثين أكدوا على أن الولاء وتأييد المسئول المباشر هو الذي يتيح ويعطي لهم الحق في أداء المهام الخاصة ، وعليه يمكن القول أن الإدارة المحلية لولاية المسيلة لا تعتمد على معايير منظمة تحدد أداء المهام الخاصة داخل الإدارة .

ومن خلال الجدول وعند حساب كا² ومقارنتها ب كا² الجدولية عند درجة الحرية (3) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 11.48 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة 7.82

مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين لصالح العبارة (درجة الولاء للمسئول المباشر) .

جدول رقم (44) يتمحور حول نجاح عملية إدارة الصراع بالاعتماد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته للمرؤوسين .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
غير دال	0.05	1	3.84	2.057	58.6	41	نعم
					41.4	29	لا
					100.0	70	المجموع

بالنسبة للجدول رقم (44) والذي يدور فحواه على مدى نجاح عملية إدارة الصراع بالاعتماد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته للمرؤوسين فنجد أن نسبة 58.6% من المبحوثين يقررون بأن نجاح عملية إدارة الصراع يعتمد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته للمرؤوسين .

أما نسبة 41.4% فيرون أن عملية إدارة الصراع لا تعتمد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته للمرؤوسين .

ومن خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن نجاح عملية إدارة الصراع يعتمد على تفويض القائد لصلاحياته ، ويجب التنويه هنا انه على المسؤولين الأخذ بعين الاعتبار لمبدأ تفويض السلطة في العملية الإدارية ككل وليس فقط في عملية إدارة الصراع لأن جميع النظريات الكلاسيكية والحديثة في الإدارة تعطي أهمية كبيرة لمبدأ تفويض السلطة .

ومن خلال الجدول السابق تبين أن القيمة المحسوبة كا² أقل من القيمة الحرجة وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1) بين إجابات المبحوثين .

جدول رقم (45) يوضح قيام الرئيس بتحفيز العمال المجتهدين .

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
14.3	58.6	10	41	إهمال العمل	
17.1		12		عدم إتقان العمل	
11.4		8		التغيب	
15.7		11		تأخر عن العمل	
41.4		29		نعم	
100.0		70		المجموع	
0.05		مستوى الدلالة		2.057	كا ² المحسوبة
غير دال		القرار		3.84	كا ² الجدولة
				1	درجة الحرية

وفيما يخص قيام الرئيس بتحفيز العمال المجتهدين فإن الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (45) تبين أن 58.6% من المبحوثين أجابوا بأن الرئيس لا يقوم بتحفيز العمال المجتهدين أما نسبة 41.4% أكدوا بأن الرئيس يقوم بتحفيز العمال المجتهدين ، وبتكميم إجابات المبحوثين الذين بلا على مدى تأثير عدم التحفيز على أدائهم توزعت بين :

- 17.1% من المبحوثين يرون أن عدم التحفيز يؤدي إلى عدم إتقان العمل .
- 15.7% يرون أن عدم التحفيز يؤدي إلى التأخر عن العمل .
- 14.3% يرون انه يؤدي إهمال العمل .
- 11.4% يرون أن عدم التحفيز يؤدي إلى التغيب عن العمل .

ونستخلص من الجدول أن المسؤولين داخل الإدارة لا يقوم بتحفيز وتشجيع الموظفين المجتهدين وهذا ما يؤدي إلى عدم إتقان العمل وتكريس الرداءة داخل الإدارة من خلال تساوي الموظف المجتهد مع الموظف الكسول ، ولهذا وجب على المسؤولين وضع برنامج خاص بالحوافز للموظفين المجتهدين .

ومن خلال الجدول السابق تبين أن القيمة المحسوبة كا² أقل من القيمة الحرجة وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1) في أجوبة المبحوثين حول تحفيز الرئيس للعمال المجتهدين .

جدول رقم (46) يوضح وجود عدالة في الرقابة على الموظفين .

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
25.7	70.0	18	49	الانتماء إلى نفس المنطقة الجغرافية	
11.4		8		الانتماء إلى نفس القرابة	
11.4		8		الانتماء إلى نفس الاتجاه السياسي	
21.4		15		الانتماء إلى نفس التكوين	
30.0		21		نعم	
100.0		70		المجموع	
0.05		مستوى الدلالة		11.200	كا ² المحسوبة
دال		القرار		3.84	كا ² المجدولة
				1	درجة الحرية

حيث تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (46) والمتعلقة بوجود عدالة في الرقابة على الموظفين نجد أن نسبة 70% من المبحوثين يرون عدم وجود عدالة في الرقابة في حين أن نسبة 30% من المبحوثين يؤكدون على وجود العدالة في الرقابة على الموظفين .

وبتكميم إجابات المبحوثين أجابوا بـ لا عن سبب ذلك فتوزعت بين :

- 25.7% يرجعون السبب إلى الانتماء إلى نفس المنطقة الجغرافية .
- 21.4% يرجعون سبب ذلك إلى الانتماء إلى نفس التكوين .
- 11.4% يرجعون السبب إلى كل من الانتماء إلى نفس القرابة والانتماء إلى نفس الاتجاه السياسي .

من خلال الجدول نستنتج أن أغلبية المبحوثين أكدوا على عدم وجود عدالة في الرقابة ويرجع ذلك إلى الانتماء إلى نفس المنطقة وكذلك الانتماء إلى نفس التكوين وهذا أمر مشين داخل الإدارة لأنه أحد الأسباب القوية التي تؤدي إلى الصراع .

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن كا² المحسوبة 11.20 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1) وهي أكبر من كا² الجدولية 3.84 وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول وجود عدالة في الرقابة .

جدول رقم (47) يوضح غياب الرئيس عن العمل يؤدي إلى نشوب الصراع .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
نعم	18	25.7	16.514	3.84	1	0.05	دال
لا	52	74.3					
المجموع	70	100.0					

من خلال الجدول رقم (47) يتضح لنا ان نسبة 74.3% من المبحوثين يرون أن غياب الرئيس عن العمل لا يؤدي إلى نشوب الصراع أما نسبة 25.7% يرون أن غياب الرئيس يؤدي إلى نشوب الصراع .

وفيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بـ لا فكانت إجاباتهم وتعليقهم عن سبب ذلك على الترتيب التالي :

أ- غياب الرئيس عن العمل لا يؤدي إلى نشوب الصراع ويرجع ذلك لأن كل موظف له مسؤولياته .

ب- غياب الرئيس عن العمل لا يؤدي إلى نشوب الصراع ويرجع ذلك لأن الموظفين تربطهم علاقة جيدة .

ج- غياب الرئيس عن العمل لا يؤدي إلى نشوب الصراع ويرجع ذلك لأن العمل يسير بوجود الرئيس أم لغيابه .

أما فيما يتعلق بالمبحوثين الذين أجابوا بنعم فكانت إجاباتهم وتعليقهم عن سبب ذلك على الترتيب التالي :

أ- غياب الرئيس يؤدي إلى نشوب الصراع لأن ذلك يرجع إلى الاتكال وإهمال العمل .

ب- غياب الرئيس يؤدي إلى نشوب الصراع لأن ذلك يرجع إلى تداخل في المسؤوليات.

ج- غياب الرئيس يؤدي إلى نشوب الصراع لأن وجوده يفرض الصرامة واحترام القوانين .
ونستخلص من الجدول أن غياب الرئيس لا يؤدي إلى نشوب الصراع لأن كل موظف يعرف مهامه والمسؤوليات محددة مسبقا .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـ كا² الجدولة عند درجة حرية (1) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 16.51 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين .

جدول رقم (48) يوضح مدى تشجيع الرئيس الاتصالات بينه وبين المرؤوسين .

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
42.9	52.9	30	37	يتصل بك شخصيا	
7.1		5		وسائل مسموعة	
2.9		2		وسائل مكتوبة ومقروءة	
47.1		33		لا	
100.0		70		المجموع	
0.05		مستوى الدلالة		0.229	كا ² المحسوبة
غير دال		القرار		1	كا ² الجدولة
				3.84	درجة الحرية

حيث تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (48) والمتعلقة بتشجيع الرئيس للاتصالات بينه وبين المرؤوسين نجد أن نسبة 52.9% من الباحثين يرون أن رئيسهم يشجع الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه أما نسبة 47.1% يرون أن الرئيس لا يشجع الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه .

وبتكيم إجابات الباحثين الذين أجابوا بنعم عن وسيلة الاتصال الأكثر شيوعا فتوزعت

بين :

- 42.90% من المبحوثين يرون أنه يتصل بهم شخصيا .
- 7.1% من المبحوثين يرون أنه يتصل بهم عن طريق وسائل مسموعة .
- 2.9% من المبحوثين يرون انه يتصل بهم عن طريق وسائل مكتوبة ومقروءة .

ونسنتج من الجدول وجود تقارب نسبي بين إجابات المبحوثين حول اتصال الرئيس بمرؤوسيه ن ولكن يجب تعزيز هذا الاتصال حتى يسود نوع من الرضا على العمل لدى الموظفين .

وعند حساب χ^2 لبيانات الجدول السابق ومقارنتها ب χ^2 الجدولة عند درجة الحرية (1) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 0.229 وهي أقل من قيمة χ^2 الجدولية 3.84 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

جدول رقم (49) يوضح مدى صرامة الرئيس في التعامل مع موظفيه .

النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
15.7	60.0	11	42	تهديد ووعيد	نعم
10.0		7		عقوبات مادية	
34.3		24		عقوبات إدارية	
40.0		28		لا	
100.0		70		المجموع	
0.05		مستوى الدلالة		3.765	كا2 المحسوبة
غير دال		القرار		3.84	كا2 الجدولة
				1	درجة الحرية

من خلال الجدول رقم (49) المبين أعلاه يتضح أن نسبة 60% من المبحوثين يرون أن رئيسهم صارم في التعامل معهم أما نسبة 40% يرون أن رئيسهم ليس صارما في التعامل معهم . ويتكلم إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم عن الإجراءات التي تستعمل ضدهم فتوزعت كالتالي :

- 34% عقوبات إدارية - 15.7% تهديد ووعيد - 10% عقوبات مادية .

ومن خلال الجدول نستنتج أن 60% من المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم صارم في التعامل معهم وكثير من الأحيان ما يطلق العقوبات الإدارية إن هم خالفوا لوائح العمل .

وعند حساب كا2 لبيانات الجدول ومقارنتها ب كا2 الجدولة عند درجة حرية (1) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 3.76 وهي أقل من كا2 الجدولية 3.84 وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول صرامة الرئيس في التعامل مع موظفيه .

جدول رقم (50) يوضح النمط القيادي للمسؤول المشرف على الموظفين .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
دال	0.05	2	5.99	10.400	48.6	34	قائد ديمقراطي
					17.1	12	قائد ديكتاتوري
					34.3	24	قائد فوضوي
					100.0	70	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (50) والمتعلقة بشخصية القائد المشرف على الموظفين حيث نجد أن نسبة 48.6% من المبحوثين يرون أنه شخص ديمقراطي في حين أن نسبة 34.3% يرونه شخص فوضوي أما نسبة 17.1% من المبحوثين يرون أنه قائد ديكتاتوري .

وفيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف شخص ديمقراطي فأكدوا من خلال السؤال على أن سبب ذلك يرجع :

- لوجود حرية كبيرة في التعبير .
 - يستقبل الأفكار الجديدة ويتعامل معهم بمرونة .
 - لأنه يلتزم بقوانين العمل .
- أما المبحوثون الذين أجابوا بأن المشرف شخص فوضوي فأرجعوا سبب ذلك إلى :
- عدم إدراكه قوانين العمل .
 - عدم سماع الرأي الآخر .

- لا يهتم بالمشاكل المطروحة ويعالجها معالجة سطحية .
- لا يوجد تنظيم وعدم تحديد المسؤوليات .

أما فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف شخص ديكتاتوري فأرجعوا سبب ذلك إلى :

- أن المشرف ليس له تكوين عن الإدارة .
- عدم المبالاة .
- ليس عادلا ويفتقد لأسلوب الحوار .

ونستنتج من خلال الجدول أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد بصفة عامة لدى الرؤساء داخل الإدارة المحلية لولاية المسيلة ، ولكن يجب تعزيز هذا النمط من خلال فتح قنوات الحوار مع الموظفين ووضع قوانين وإجراءات صارمة لتسيير العمل ويجب أن يلتزم بها الجميع .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة الحرية (2) ومستوى الدلالة 0.05 وجدنا أنها تساوي 10.40 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 مما يدل على وجود دلالة إحصائية أي وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول النمط الإشرافي للمسئول لصالح القائد الديمقراطي .

- العبارة (43) من الاستمارة والتي تتمحور حول ما هي الصفات التي يجب أن تتوفر في الشخص المشرف عليك ؟

وبما أنه سؤال مفتوح لم نقم بوضعه في جدول لصعوبة ذلك ولاختلاف وتعدد إجابات المبحوثين وكانت أغلب إجاباتهم على النحو التالي :

- يجب في الشخص المشرف أن يتمتع بالكفاءة والانضباط .

- أن يتمتع بروح المسؤولية والنزاهة والخلق الحسن.
- أن يكون عادلا وأن يتمتع بأسلوب الحوار .
- أن يكون له مستوى علمي وصادق وذكي .
- أن يتمتع بالصرامة والاحترام والمثابرة .

ومن خلال هذه العبارات يمكن القول بأن جميعها صفات نبيلة يتمنى الموظفون داخل مقر ولاية المسيلة أن تتوفر في المسؤولين عليهم ولهذا يجب على المشرفين الأخذ بعين الاعتبار لهذه الصفات ومحاولة الالتزام بها لرفع كفاءة وأداء موظفيهم .

- العبارة (44) من الاستمارة والتي تتمحور حول ما هي الإجراءات التي يجب أن تتخذها الإدارة لتقليل من مستويات الصراع؟

فكانت إجابات المبحوثين على الترتيب التالي :

- الصرامة في تطبيق الإجراءات والقوانين .
- تبيان الحقوق والواجبات بصفة واضحة .
- أسلوب الحوار الفعال وعدم التداخل في العمل .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- العدالة والمساواة بين الموظفين .
- ترك الحرية التامة للموظفين في العمل .
- تشجيع وتحفيز الموظفين .

من خلال العبارات نجد أن الإدارة لو تستطيع الالتزام بهاته الاقتراحات حتما ستقل من مستويات الصراع إلى المستوى المرغوب به .

جدول رقم (51) يوضح العلاقة بين النمط القيادي والأسلوب المناسب لحل الصراع .

المجموع	الاحتمالات					ت %	الاحتمالات
	أسلوب التسوية	أسلوب التجنب	أسلوب التنازل	أسلوب التنافس	أسلوب التعاون		
34	7	1	1	3	22	ت	قائد
%100.0	%20.6	%2.9	%2.9	%8.8	%64.7	%	ديمقراطي
12	2	0	0	0	10	ت	قائد
%100.0	%16.7	%0.0	%0.0	%0.0	%83.3	%	ديكتاتوري
24	7	2	3	0	12	ت	قائد فوضوي
%100.0	%29.2	%8.3	%12.5	%0.0	%50.0	%	
70	16	3	4	3	44	ت	المجموع
%100.0	%22.9	%4.3	%5.7	%4.3	%62.9	%	
غير دال	القرار	8		درجة الحرية	9.975	2كا المحسوبة	
		0.05		مستوى الدلالة	15.51	2كا المجدولة	

حيث تعكس الشواهد الكمية الواردة في الاستنتاجات التالية :

أكد المبحوثون في الأنماط القيادية الثلاثة وخاصة النمط القيادي الديمقراطي أنهم يفضلون أسلوب التعاون بنسبة بلغت 64.7% أما القيادة الديكتاتورية فيرى المبحوثين 12/10 ما نسبته 83.3% أن أسلوب التعاون هو الأفضل في حين أن الذين اختاروا النمط القيادي الفوضوي 24/12 ما نسبته 50% فقد اختاروا أسلوب التعاون .

كما يرى المبحوثون في الأنماط القيادية الثلاثة أن أسلوب التسوية مهم في حل الصراعات من خلال إختيار المبحوثين في النمط الفوضوي ما نسبته 29.2% لأسلوب التسوية في حين أن المبحوثين في النمط القيادي الديمقراطي فأكدوا على أسلوب التسوية

بنسبة بلغت 20.6% أما النمط الديكتاتوري فقد اختاروا أسلوب التسوية بنسبة بلغت 16.7% .

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ وجود علاقة بين هذين المتغيرين ، وهذا ما توضحه النسب المئوية التي تؤكد على أن المبحوثين الذين إختاروا النمط القيادي الديمقراطي في الإدارة هم الذين يؤكدون على أن أسلوب التعاون هو الأسلوب الملائم في إدارة الصراع .

-مما يعني أن القيادة الديمقراطية تركز مبدأ التعاون من أجل حل الصراعات وإدارة شؤون الموظفين والرفع من أداء العمل .

وعند حساب كا² لبيانات الجدول السابق ومقارنتها بـ كا² الجدولية عند درجة الحرية (8) ومستوى الدلالة 0.05 وجدناها تساوي 9.97 وهي أقل من قيمة كا² الجدولة 15.51 مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين النمط القيادي وأسلوب حل الصراع .

2- تحليل وتفسير ومناقشة النتائج :

الفرضية الرئيسية : تساهم القيادة الإدارية بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه .

في الفصل الأول من هذه الدراسة تعرضنا إلى إشكالية البحث والتساؤلات التي تدور حولها وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وقد أوضحنا أن مشكلة البحث تدور حول كيفية مساهمة القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي ، أما أبرز أهداف الدراسة فتتمثل في ما يلي :

- معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي .
- التعرف على الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع .
- معرفة الأنماط القيادية السائدة داخل المنظمة وتأثيرها على مستويات الصراع .

وفي هذا الإطار نقوم بعرض نتائج كل فرضية من فرضيات البحث ثم النتائج العامة للدراسة .

2-1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

للقوف على مدى صحة الفرضية القائلة أن أسلوب التعاون هو من أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي ومن أجل إختبار وقياس مدى صدق هذه الفرضية في إطار زمني ومكاني محدد فقد وضعنا وحددنا مجموعة مؤشرات لكل متغير من متغيرات الفرضية واستخلصنا من عرض نتائجها ما يلي :

- تبين أن تعامل الإدارة مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مضررة بالتنظيم بنسبة بلغت 38.6% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بحجم عدد المبحوثين .

- تبين أن اعتماد الإدارة على أسلوب فرض الرأي الواحد أحيانا فقط بنسبة بلغت 55.7% من آراء المبحوثين .
- يؤكد أغلبية المبحوثين أن الإدارة تنفادي مناقشة القضايا الخلافية مع الأطراف التي لا تتفق معهم في الرأي وبنسبة وصلت 61% وهي نسبة مرتفعة .
- يؤكد المبحوثون على أن الإدارة لا تعتمد على سياسة تشجيع المنافسة بنسبة وصلت إلى 60% .
- كما تبين أن الإدارة لا تطلع على المشكلات القائمة داخل العمل بنسبة بلغت 58.6% .
- وتبين أيضا أن الإدارة لا تضع أهدافا مشتركة يمكن تحقيقها بتعاون الجميع بنسبة بلغت 51.4% .
- أقر أغلب المبحوثين أن الإدارة تستعمل أسلوب القمع تجاه أي موضوع قد ينتج عنه نشوء صراعات داخل المنظمة أحيانا فقط بنسبة بلغت 60% .
- صرح المبحوثون أن الإدارة تلتزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأفراد والإدارات أحيانا فقط بنسبة بلغت 44.3% .
- أكد المبحوثون أن الإدارة لا تسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع موظفيها بنسبة 60% .
- أكد أغلب المبحوثين بأن الإدارة تستعمل مبدأ السلطة والقوة لحل الخلافات القائمة داخل المنظمة أحيانا فقط بنسبة 55.7% .
- يعتقد المبحوثون أن الإدارة تقلل من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة بنسبة 55.7% .
- كما أكد عدد كبير من المبحوثين أن الإدارة تميل إلى التنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى بنسبة بلغت 58.6% .

• تبين أن الإدارة لا تقوم بتشجيع الموظفين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها بنسبة بلغت 52.9% .

• أقر معظم المبحوثين أن الأسلوب المناسب لحل الصراع التنظيمي هو أسلوب التعاون بنسبة 62.9% .

وتشير هذه النتائج الى أن القادة داخل مقر ولاية المسيلة يتجاهلون تماما أسلوب التعاون وما ينطوي عليه من مزايا ومحاسن لكل من المرؤوسين من خلال تعلم روح التعاون والتضامن وخلق جو ملائم للعمل وتفادي الصراعات داخل العمل ، وبالنسبة للمسؤولين عبر السير الحسن للعمل وكذلك ارتفاع أداء العاملين وجعلهم أكثر مبادرة ومشاركة في تسيير الإدارة ، وكذلك حل واحتواء الصراع بشكل مرن .

إلا أن هناك مبررات لعدم استخدام أسلوب التعاون كون بعض القادة لا يستطيعون بناء فريق عمل له أهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجميع ، وكذلك لعدم اتساع صلاحيات بعض القادة مما يؤثر على تحديد الأسلوب المناسب في حل الصراع .

واستنادا لما سلف ذكره نقول أن فرضيتنا لم تتحقق ، وعليه نستنتج أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي ، وأن الأساليب الأخرى (أسلوب التنافس - التعاون - التجنب) تستعمل أحيانا فقط .

• وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بأن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي.

2-2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

للقوف على مدى صحة الفرضية التي مفادها أن القائد يستخدم أهم الخطوات الإدارية والقانونية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي ، نورد النتائج التي تم التوصل إليها .

فمن خلال الأسئلة التي تضمنت عدة مؤشرات حول الخطوات التي يقوم بها القائد من أجل احتواء الصراع التنظيمي تبين ما يلي :

- يؤكد العمال أن القادة فيما يتعلق باستعمال أسلوب مرن مع النزاعات داخل العمل يميلون أحيانا فقط لاستعمال هذا الأسلوب بنسبة بلغت 41% .
- أقر أغلب الموظفين أن الرئيس المباشر يتحمل مسؤولية حل الصراع بنسبة بلغت 60% .
- تبين أن القادة يطلبون باستمرار معلومات عن المشكلة وعن الأطراف المشاركين فيها بنسبة بلغت 65.7% .
- أما فيما يخص اعتماد الرئيس على معايير وأنظمة تحدد أسلوب العمل والعلاقات داخل المنظمة فأكد المبحوثون بنسبة بلغت 51.4% أن الرئيس لا يعتمد على هذه المعايير .
- كما تبين أن الرئيس يسعى دائما إلى معرفة أسباب المشاكل بنسبة بلغت 68.6% .
- تبين أن الرئيس يقوم بمساءلة رؤوسيه أحيانا فقط لكي يفهم طبيعة مشاكلهم بنسبة بلغت 58.6% .
- معظم الموظفين أكدوا أن الرئيس يصغي بشكل جيد لأطراف الصراع بنسبة بلغت 60% .
- كما أكد العمال أن الرئيس يقوم بعقد اجتماعات صلح بين الأطراف المتصارعة بنسبة بلغت 54.3% .

- وصرح معظم الموظفين أن الرئيس يستعمل أسلوب التسوية والحل الوسط بنسبة بلغت 60% .
- وأكد أغلب المبحوثين أن الرئيس يجبر أطراف الصراع على تحمل المسؤوليات والعواقب بنسبة بلغت 68.6%
- وأوضح جل الموظفين أن الرئيس يحرص على متابعة الحل إلى أن تتحقق الأهداف المرسومة أحيانا فقط بنسبة بلغت 61.4%
- وتبين أن الرئيس لا يقوم بتوثيق الحل كتابيا ووضع جدول زمني له من أجل الالتزام به بنسبة بلغت 50% .

من خلال هذا العرض لنتائج مؤشرات الفرضية الجزئية الثانية خاصة فيما يتعلق بالخطوات التي يقوم بها القائد من أجل احتواء الصراع التنظيمي نجد أن القادة يتحملون مسؤولية حل الصراع بنسبة كبيرة ويحاولون دائما تحديد المشكلة داخل العمل والاستماع إلى كل الأطراف من أجل الوصول إلى حل يلائم ويرضي جميع الأطراف .

كما أنهم يتابعون حل الصراع التنظيمي حتى النهاية غير أن ما يعاب على المسؤولين داخل الإدارة المحلية لولاية المسيلة أنهم لا يقوم بتوثيق الحل كتابيا ولا يضعون له جدولا زمنيا من أجل الالتزام به .

وبناء على ما تم ذكره يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت ولها نسبة كبيرة من الصدق ، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن القائد يستخدم أهم الخطوات الإدارية والقانونية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي .

2-3- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

- للقوف على صحة الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي ، نورد النتائج التالية:
- فمن خلال الأسئلة التي تضمنت عدة مؤشرات حول الأنماط القيادية المختلفة تبين ما يلي:
- * أن الرئيس يفسح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة أحيانا فقط بنسبة بلغت 40% .
 - * وأكد المبحوثون أن رئيسهم لا يتيح لهم الحرية التامة في ممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل بنسبة وصلت إلى 51.4% .
 - * وتبين أن الأساس الذي يستدعى عليه الموظفين لأداء المهام الخاصة هو درجة الولاء للمسئول المباشر بنسبة 41.4% .
 - * وأقرت نسبة كبيرة من المبحوثين 58.6% أن نجاح عملية إدارة الصراع يعتمد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته للمرؤوسين .
 - * يعتقد الموظفون أن الرئيس لا يقوم بتحفيز العمال المجتهدين في العمل بنسبة 58.6%.
 - * صرح معظم المبحوثين أنه لا توجد عدالة في الرقابة على الموظفين بنسبة 70% .
 - * وتبين أن غياب الرئيس عن العمل لا يؤدي إلى نشوب الصراع بنسبة بلغت 74.3% .
 - * تبين أيضا أن الرئيس يقوم بتشجيع الاتصالات بينه وبين المرؤوسين بنسبة 52.9% .
 - * أكدت نسبة 60% من المبحوثين أن الرئيس صارم في التعامل مع موظفيه .
 - * أما فيما يخص النمط القيادي السائد لدى المسئول المشرف على الموظفين فأكدت نسبة 48.6% من المبحوثين أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد .

وتشير هذه النتائج الى أن القادة يتجاهلون مبدأ تفويض السلطة وكذلك إعطاء الحرية التامة لموظفيهم في ممارسة نشاطهم وكذلك إبداء آرائهم وطرح الأفكار الجديدة حول العمل لأننا نلاحظ وجود نقص واضح في هذا المجال ، كما أن الجانب التحفيزي مغيب نوعا ما ، وهو أمر مهم لأن كل الدراسات العلمية في الإدارة تركز على هذا الجانب ، ولكننا يمكن التنويه ببعض الأمور الإيجابية التي تحسب للقادة والتي من بينها أنهم يشجعون الاتصالات بينهم وبين الموظفين . وكذلك غياب القادة عن العمل لا يؤثر على السير الحسن للعمل مما يدل على وجود مناخ وجو ديمقراطي للعمل .

واستنادا لما سلف ذكره نقول أن الفرضية تتمتع بنسبة مقبولة من الصحة والصدق ، وعليه نستنتج أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي نسبيا .

وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي .

3- النتيجة العامة للدراسة :

من خلال دراستنا هذه حاولنا أن نسلط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي من خلال دراسة ميدانية للإدارة المحلية في مقر ولاية المسيلة ، ومن خلال عرض نتائج واستنتاجات الاستبيان ، يمكن أن نستنتج خلاصة تتمثل في الإجابة عن الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

✓ أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي، وأن الأساليب الأخرى (أسلوب التنافس، التعاون، التجنب) تستخدم أحيانا فقط .

✓ أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية والإدارية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي ، وقد تمحورت هذه الخطوات في:

- أن القائد يتحمل مسؤولية حل الصراع .
- ويقوم بتحديد المشكلة والاستماع إلى أطرافها .
- يقوم بتطبيق الحل الملائم الذي يرضي جميع الأطراف .

✓ أن النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي .

ومن خلال النتائج الجزئية نخرج بنتيجة عامة للدراسة مفادها:

✓ أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه .

4- التوصيات والاقتراحات :

إن النتائج المتوصل إليها تقودنا لتقديم بعض الاقتراحات فيما يخص القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي .

1- ضرورة تعزيز أسلوب التعاون من قبل الإدارة كبديل قوي في احتواء الصراع التنظيمي.

2- لابد من متابعة حل الصراع حتى النهاية وتوثيق هذا الحل كتابيا ووضع جدول زمني من أجل الالتزام به من قبل الموظفين .

3 - ضرورة إتاحة الحرية للموظفين لإدارة شؤون عملهم وفسح المجال أمامهم لإبداء آرائهم .

4- يجب على الإدارة الاعتماد على مبدأ تفويض السلطة في حل بعض الصراعات التنظيمية .

5- يجب على الإدارة تعزيز النمط الديمقراطي من خلال تشجيع الاتصالات بينها وبين الموظفين ، وكذلك من خلال تقييم الأداء ونظام الحوافز .

6- يجب أن تكون هناك عدالة في الرقابة على الموظفين ، فهذه الأخيرة تعد من الأسباب الرئيسية في نشوب الصراعات .

خاتمة :

تعتبر القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها ، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري ، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة بواسطة الإقناع الشخصي بدل استخدام القوة والدخول معهم في صراعات لا طائل منها ، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر تأثير القادة على مرؤوسيهـم وأثر ذلك على مستويات الصراع فقد أرجعها البعض لسـمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريون في محاولة منهم للتأثير في الآخرين ، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها أثناء قيادتهم سواء تعلقت بالمرؤوسين أو بالمنظمة .

إن توافر القادة الإداريين على السمات والمهارات واستخدامهم الأساليب المناسبة في القيادة يجعلهم يتحكمون كثيرا في إدارة الصراع التنظيمي ، وهذا الأخير يحدث نتيجة لعدة أسباب إلا أن هناك شبه إجماع بأن أسباب الصراع في معظمها تعود إلى شخصيات الأفراد وتباينهم وطبيعة المعلومات والقرارات التي يتخذونها ، إضافة إلى طبيعة البيئة الداخلية كانت أم خارجية .

وبعد عملية التحليل والتفسير التي قمنا بها توصلنا إلى الإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في دور القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي والتي أكدت على أن القيادة تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع ، كما توصلنا إلى أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي ، كذلك قمنا بتحديد أهم الخطوات القانونية والإدارية التي يستخدمها القائد في احتواء الصراع التنظيمي ، وبينت هذه الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط المناسب للتخفيف من مستويات الصراع وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن إطلاع القائد الإداري على نتائج هذا البحث وتعرفه على القضايا التي عالجها إنما يخلق لديه الوعي بكيفية استخدام الأسلوب المناسب في إدارة الصراع التنظيمي مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفعالية، وبهذا نكون قد توصلنا إلى الأهداف التي سطرناها في بداية هذه الدراسة وهـز مايسعى إليه كل باحث ، غير أننا نرجو أن تكون نتائج هذا البحث بمثابة نقطة إنطلاق لبحوث أخرى .

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

* أولاً - المصادر: القرآن الكريم

- سورة هود ، الآية ، 118 .
- سورة الشورى ، الآية ، 28 .

* ثانياً : الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر . 1990 .
- 2- أحمد سيد مصطفى : إدارة البشر الأصول والمهارات ، الدار الجامعية ، ط8 ، الإسكندرية ، 2002 .
- 3- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط 8 الإسكندرية مصر ، 2003 .
- 4- أحمد ماهر : كيف تسيطر على صراعات العمل ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .
- 5- أميمه الدهان : نظريات منظمات الأعمال ، مطبعة أصفدي ، عمان الأردن ، 1992 .
- 6- إبراهيم عبد العزيز شيحا : أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف للناشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
- 7- بوحفص عبد الكريم : الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
- 8- بوفلجة غيات : مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ط2 ، وهران 2004 .
- 9- بشير العلاق : الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 .

- 10- جابر نصرالدين ، لوكيا الهاشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر 2006.
- 11- جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية 2003 .
- 12- جازية زعتر : أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس للنشر ، ط2 ، مصر 1998 .
- 13- جمال الدين المرسي : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية ، 2001 .
- 14- جمال الدين المرسي ، ثابت إدريس : السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- 15- جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة ، عين مليلة ، الجزائر 2002.
- 16- حسين حريم : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2004 .
- 17- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2006.
- 18- حسين محمود حريم : تصميم منظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل - دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان الأردن ، 2006 .
- 19- حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.
- 20- حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ب س .
- 21- حنفي محمود سليمان: السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دارالجامعات المصرية، القاهرة ، ب س.
- 22- خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، 2002 .

- 23- خضير كاظم ، موسى سلامة ، الشهابي : السلوك التنظيمي ، مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، 2009 .
- 24- خليل محمد حسن الشماغ ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، 2000.
- 25- خيرى مصطفى كتانة : مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 26- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2002.
- 27- زهير بو جمعة شلابي :الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ،ط1 ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2011 .
- 28- سعيد سبعون ، حفصة جرادي : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2012 .
- 29- سلامة عبد العظيم حسين : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن 2004 .
- 30- سيزلاقي أندرو ، والاس مارك جي : السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، ط1 ، الرياض ، السعودية ، 1991.
- 31- شفيق رضوان : علم النفس الاجتماعي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، ب س .
- 32- صالح حمد العساف : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، السعودية ، 2002.
- 33- صلاح محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2001 .
- 34- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 .

- 35- صلاح الدين عبد الباقي : **مبادئ السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر 2005.
- 36- إبراهيم لطفي : **علم اجتماع التنظيم** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر 2007.
- 37- عادل ثابت : **الإدارة المعاصرة** ، دار أسامة ، ط1 ، عمان الأردن ، 2008 .
- 38- عامر عوض : **السلوك التنظيمي الإداري** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ب س .
- 39- عبد الباسط محمد الحسن : **أصول البحث الاجتماعي** ، ط2 مكتبة وهبة ، مصر ، 1977 .
- 40- عبد الرحمن محمد العيسوي : **المدير الناجح** ، دار الفكر الجامعي ، ط1 ، الإسكندرية مصر ، 2007 .
- 41- عبد السلام حامد زهران : **علم النفس الاجتماعي** ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة ، مصر .
- 42- عبد العزيز صالح بن جبثور : **أصول ومبادئ الإدارة العامة** ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 الأردن ، 2000.
- 43- عبد الفتاح بوخمخ : **إدارة الموارد البشرية** ، المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 2001 .
- 44- عبد المعطي عساف : **السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة** ، المكتبة الوطنية ، عمان الأردن ، 1993.
- 45- عثمان حسن عثمان : **المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية** ، منشورات الشهاب ، باتنة 1998.
- 46- عطوف محمد ياسين : **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، دار النهار للنشر ، بيروت ، 1981.
- 47- علي السلمي : **إدارة السلوك التنظيمي** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر 2004.
- 48- علي عباس : **أساسيات علم الإدارة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004 .
- 49- عمار عوابدي : **مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية** ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر 1984 .

- 50- كمال محمد المغربي : السلوك_التنظيمي مفاهيم وأسس ، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان الأردن ، 1995 .
- 51- فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار المعارف ، ط4 ، مصر ، 1983 .
- 52- محمد الصيرفي : سلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية مصر ، 2007 .
- 53- محمد حافظ الحجازي: المنظمات العامة ،بناء عمليات النمط الإداري ، مؤسسة طباعة للنشر والتوزيع ط1 ، القاهرة 2002 .
- 54- محمد رفيق الطيب : نظرية مدخل للتسيير ، أساسيات -وظائف - تقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995 .
- 55- محمد شفيق : الإنسان والمجتمع مقدمة في السلوك الإنساني ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1997 .
- 56- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، المكتبة الوطنية ، عمان الأردن ، 1993 .
- 57- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الكويت ، 2003 .
- 58- محمد ناصر العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية 1995 .
- 59- محمد نصر الدين رضوان : المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2006 .
- 60- محمد نصر مهنا : في تنظيم الإدارة العامة ، مركز الإسكندرية للمكتبات ، الإسكندرية ، مصر 2005 .
- 61- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط2 ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان الأردن ، 2002 .

- 62- محمود شحماط : المدخل لعلم الإدارة العامة ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، ط1 ، عين مليلة ، الجزائر، 2010 .
- 63- محمود مصطفى أبو بكر : البحث العلمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
- 64- مدحت محمد أبو النصر : أساسيات علم ومهنة الإدارة ، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 65- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد : إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير ، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1 ، عمان الأردن ، 2008 .
- 66- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد : القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد ط1، الأردن 2008 .
- 67- منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، ب س .
- 68- ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، ط1 ، الرياض السعودية 1993 .
- 69- نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، ط1 ، عمان الأردن ، 2002
- 70- هيثم هاشم : مبادئ الإدارة ، مطبعة طريين ، ط2 ، جامعة دمشق ، سوريا ، 1987 .
- 71- واصل جميل المؤمني : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان الأردن ، 2011 .

* ثالثا :الكتب باللغة الأجنبية

• اللغة الفرنسية :

1- crozier (M) : le monde des employés de bureau . op . cit.(s.a).

• اللغة الانجليزية :

1- szilagy and wallace ; **organizationl behaviar and performance** , 2ad ed
crood year publching companny . 1980 .

2-Lippitt, J.L Managng Conflict in Today's Organizations. **Training and
Development Journal**, vol.36,No.2, (1982).

* رابعاً : الرسائل العلمية والجامعية

1- سليمان بن إبراهيم النملة : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية
رسالة دكتوراه غ م ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2007 .

2 - أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية
الحكومية لمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ،
غ م ، في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى السعودية ، 2008 .

3 - أحمد يوسف أحمد اللوح : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، دراسة مقارنة
لوجهات النظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية ، رسالة ماجستير غ م ، الجامعة الإسلامية ، غزة
فلسطين ، 2008 .

4 - أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي : دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، رسالة
ماجستير غ م ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2010 .

5 - الأخضر صياحي : نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -
دراسة حالة - مطاحن الحضنة بالمسيلة ، مذكرة غير منشورة ، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة
المنظمات ، جامعة المسيلة ، 2011 .

6- رجاء زهير العسيلي : النمط القيادي السائد لدى رئاسة الخليل وبوليتكنيك فلسطين وعلاقتها بالرضا
الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس ، فلسطين 1999 .

7- سميرة صالحى : أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تنظيم الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2008 .

8- طارق موسى العتيبي : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، غ م ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006 .

9- عبد الله أحمد الزهراني : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية ، بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2000 .

10- فاطمة بنت عليان السفياني : الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، غ م .

11- مرزوقي نبيلة : الجماعات المحلية دراسة ميدانية بولاية المسيلة ، تقرير تربصي خاص بالسنة الثانية للمدرسة الوطنية للإدارة ، وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، غير منشور ، 2007 .

* خامسا : الجرائد والمجلات

1- أديب محمد الشخص : إدارة النزاعات في المنظمات ، مجلة الإداري ، العدد 56 ، 199 ، بيروت ، لبنان .

2- أمل محمود علي لعبيدي : إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 69 ، سنة 2008 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق .

3- بورعدة حسين : إدارة الصراعات التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 5 ، 2005 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف .

4- زياد المعشر : الصراع التنظيمي ، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 2(1) 2005 .

- 5 - سعود بن محمد النمر : الصراع التنظيمي - عوامله وطرق إدارته - مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، المجلد 7 ، 1994 ، السعودية .
- 6- سوزان المهدي ، حسام هيبية : إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، العدد 24 ، مجلد 4 ، 2000 ، جامعة عين شمس مصر .
- 7- عبد الوهاب محمد علي : دور القائد في حل النزاع في المنظمة ، المجلة الدولية ، للعلوم الإدارية م 20 ، العدد 04 ، 1998 ، الإمارات العربية المتحدة .
- 8- نبيل عبد الفتاح : تنمية القيادة الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان (دراسة ميدانية) مجلة الإداري ، السنة 14 (48) ، 1992 .
- 9- نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح: القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر ، مجلة الإداري ، السنة 12، العدد 42 ، 2009 ، مسقط عمان .

* سادسا : القواميس والمعاجم

- 1- ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر : بيروت ، المجلد 12 ، ط1 ، 2000 .
- 2- إعداد فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، معجم المصطلحات الإدارية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، (ARADO) ، مصر ، 2006 .

* سابعا : المواقع الإلكترونية

- 1- أحمد السيد كوردي : الصراع التنظيمي ، www.ahmedkordy.blogspot.com .
- 2- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية : مهارات تدريبية ، العدد 06 -1 www.ngoce.org
- 3- معجم المعاني الجامع : معجم عربي -عربي ، متوفر على الرابط www.almaany.com

الملاحق

ملحق رقم : 1

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الدكتور :

الموضوع : تحكيم استبانة

يطيب لي أن أتقدم لكم بجزيل الشكر على جهودكم التي تبذلونها ، وأفيدكم علما
بأنني أجري دراسة بعنوان :

" القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي "

دراسة ميدانية للإدارة المحلية في مقر ولاية المسيلة استكمالا للحصول على درجة
الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل - جامعة بسكرة - .
ولما لسيادتكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبيانات فإنني أمل منكم تحكيم الاستبانة
المرفقة ، وإبداء رأيكم وملاحظاتكم عليها .

وشكرا على تعاونكم

: الطالب

بن معتوق حمزة

ملحق رقم : 2

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الأستاذ	رقم
جامعة البليدة - 2 -	علم اجتماع تنظيم وعمل	أ.د / ناصر قاسيمي	1
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	علم اجتماع تنظيم وعمل	د / السعيد بن يمينة	2
جامعة البليدة - 2 -	علم الاجتماع	د / عبد السلام لراري	3

ملحق رقم : 3

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

استبانة

لا يخفى عليكم أن وجود الصراعات في العمل ، شيء طبيعي ولذلك تبذل إدارتكم جهودا للاستفادة الإيجابية من هذه الصراعات في صالح العمل ، ولأهمية هذا الموضوع فنحن بصدد إجراء دراسة بعنوان : " القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي " : دراسة ميدانية للإدارة المحلية في مقر ولاية المسيلة ، استكمالا للحصول على درجة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل .

ولكونك أحد الموظفين في هذا الصرح ، فأنت أفضل من يجيب على أسئلة هذه الاستبانة ، وستحظى إجابتك بسرية تامة نرجو منكم التكرم بقراءة محاور الاستبانة ووضع علامة (X) أمام كل عبارة تراها مناسبة .

وشكرا الطالب

بن معتوق حمزة

ملحق رقم 3:

المحور الأول : البيانات الخاصة بالموظفين

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر :

3- الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المؤهل العلمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
دراسات عليا

5- المستوى الوظيفي :

6- عدد سنوات الخبرة :

ملحق رقم 3:

المحور الثاني : الأساليب المناسبة لحل الصراع التنظيمي

7- هل تتعامل الإدارة مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مضرّة بالتنظيم؟

- نعم - لا - أحيانا

8- هل تعتمد الإدارة أسلوب فرض الرأي الواحد؟

- دائما - أحيانا - مطلقا

9- هل تتفادى الإدارة مناقشة القضايا الخلافية مع الأطراف التي لا تتفق معهم في الرأي؟

- نعم - لا - في حالة الإجابة ب: نعم هل ذلك راجع إلى :

- أن الإدارة تخاف المواجهة - أن الإدارة تسعى لتهدئة الموقف

- ترى الإدارة أنه لا فائدة من النقاش

10- هل تعتمد الإدارة سياسة تشجيع المنافسة؟

- نعم - لا - إذا كانت الإجابة ب: نعم ما هي أساليب التشجيع؟

- مادية - معنوية - معا

11- هل تطلع الإدارة على المشكلات القائمة داخل العمل؟ - نعم

- إذا كانت الإجابة ب: نعم لماذا؟

12- هل تضع الإدارة أهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجميع؟

- نعم - لا

13- هل تعتمد الإدارة أسلوب القمع حيال أي موضوع قد ينتج عنه نشوء صراعات داخل

المنظمة؟ - دائما - أحيانا - مطلقا

14- هل تلتزم الإدارة الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأفراد

والإدارات؟ - نعم - لا - أحيانا

15- هل تسعى الإدارة إلى تكوين علاقات اجتماعية مع موظفيها؟ - نعم - لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم ما مدى قوة هذه العلاقة؟

- علاقة ضعيفة - علاقة متوسطة - علاقة ممتازة

ملحق رقم 3:

16/- هل تستعمل الإدارة مبدأ السلطة والقوة لحل الخلافات القائمة داخل المنظمة ؟

- دائماً - أحيانا - نادرا - أبدا

17/- هل تقلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة ؟

- نعم - لا

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك ؟

18/- هل تميل الإدارة إلى التنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى :

- نعم - لا

في كلتا الحالتين لماذا ؟

19/- هل تشجع الإدارة الموظفين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها ؟

- نعم - لا

20/- في رأيك ما هو الأسلوب المناسب لحل الصراع التنظيمي ؟

- أسلوب التعاون - أسلوب التنافس - أسلوب التنازل

- أسلوب التجنب - أسلوب التسوية

المحور الثالث : الخطوات التي يقوم بها القائد من أجل احتواء الصراع التنظيمي

21/- هل يتعامل رئيسك بأسلوب مرن مع النزاعات داخل العمل ؟

- نعم - لا - أحيانا

22/- هل يتحمل رئيسك المباشر مسؤولية حل الصراع ؟

- نعم - لا

- إذا كانت الإجابة بـ : لا من الذي يتولى حل الصراع ؟

ملحق رقم 3:

23/- هل يطلب رئيسك باستمرار معلومات عن المشكلة والأطراف المشاركين فيها ؟

- نعم - لا إذا كانت الإجابة ب : نعم ما مدى فعالية ذلك في حل الصراع؟
- فعال - نسبي الفعالية - غير فعال

24/- هل يعتمد رئيسك على معايير وأنظمة تحدد أسلوب العمل والعلاقات داخل المنظمة ؟
- نعم - لا

25/- هل يعمل رئيسك على معرفة أسباب المشاكل ؟

- نعم - لا

- إذا كانت الإجابة ب : نعم كيف يتعامل معها ؟

- بشكل سلبي - إيجابي - محايد

26/- إذا وقعت في مشكلة ما، هل يقوم رئيسك بمساءلتك لكي يفهم طبيعتها ؟

- دائما - أحيانا - أبدا

27/- هل يصغي رئيسك لأطراف الصراع بشكل جيد ؟ - نعم - لا

-إذا كانت الإجابة ب : نعم كيف يكون ذلك ؟

- كتابيا - يقابلك شخصيا - من خلال اجتماع

- عن طريق واسطة

28/- هل يقوم رئيسك بعقد اجتماعات صلح بين الأطراف المتصارعة ؟

- نعم - لا إذا كانت الإجابة ب نعم، أين يكون ذلك ؟

- داخل مكتبه - في منزله - في المقهى - في منزلك

29/- ما هو الأسلوب الذي يستعمله رئيسك من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة؟

- أسلوب التهديد والوعيد - أسلوب التنازل - أسلوب التحفيز

- أسلوب التسوية والحل الوسط

30/- هل يجبر رئيسك كل فرد من أطراف الصراع على تحمل المسؤوليات والعواقب ؟

- نعم - لا

ملحق رقم 3:

31- هل يحرص رئيسك على متابعة الحل إلى أن تتحقق الأهداف المرسومة ؟

- دائما - أحيانا - مطلقا

32- هل يوثق رئيسك الحل كتابيا ويضع له جدولا زمنيا من أجل الالتزام به ؟

- نعم - لا - أحيانا

المحور الرابع : النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع

33- هل يفسح رئيسك المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار

الجديدة ؟ - نعم - لا - أحيانا

34- هل يتيح رئيسك الحرية التامة لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي

يرونها ملائمة لإنجاز العمل ؟ - نعم - لا - أحيانا

35- على أي أساس يستدعي الموظفون لأداء المهام الخاصة (MISSIONS) ؟

- الكفاءة - الخبرة - درجة الولاء للإدارة

- درجة الولاء للمسئول المباشر

أخرى.....

36- هل نجاح عملية إدارة الصراع يعتمد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته

للمرؤوسين ؟ - نعم - لا

37- هل يعمل رئيسك على تحفيز العمال المجتهدين ؟ - نعم - لا

إذا كانت الإجابة ب : لا كيف يؤثر عدم التحفيز في أدائك لمهامك ؟

- إهمال العمل - عدم إتقان العمل - التغيب - التأخر عن العمل

38- هل توجد عدالة في الرقابة على الموظفين ؟

- نعم - لا في حالة الإجابة ب لا-هل يرجع ذلك إلى:

- الانتماء إلى نفس المنطقة الجغرافية - الانتماء إلى نفس القرابة

- الانتماء لنفس الاتجاه السياسي - الانتماء إلى نفس التكوين

أخرى.....

.....

ملحق رقم 3:

39/- هل غياب رئيسك عن العمل يؤدي إلى نشوب الصراع؟

- نعم - لا

في كلتا الحالتين لماذا؟

40/- هل يشجع رئيسك الاتصالات بينه وبين المرؤوسين؟ - نعم - لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم ما هي وسيلة الاتصال الأكثر شيوعا؟

- يتصل بك شخصيا - وسائل مسموعة - وسائل مكتوبة ومقروءة

- وسائل أخرى:

41/- هل رئيسك صارم في التعامل مع موظفيه؟ - نعم - لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم ما هي الإجراءات التي يستعملها؟

- تهديد ووعيد - عقوبات مادية - عقوبات إدارية

42/- هل يعتبر رئيسك شخص: - ديمقراطي - ديكتاتوري - فوضوي

ولماذا؟

43/- ما هي في رأيك الصفات التي يجب أن تتوفر في الشخص المشرف عليك؟

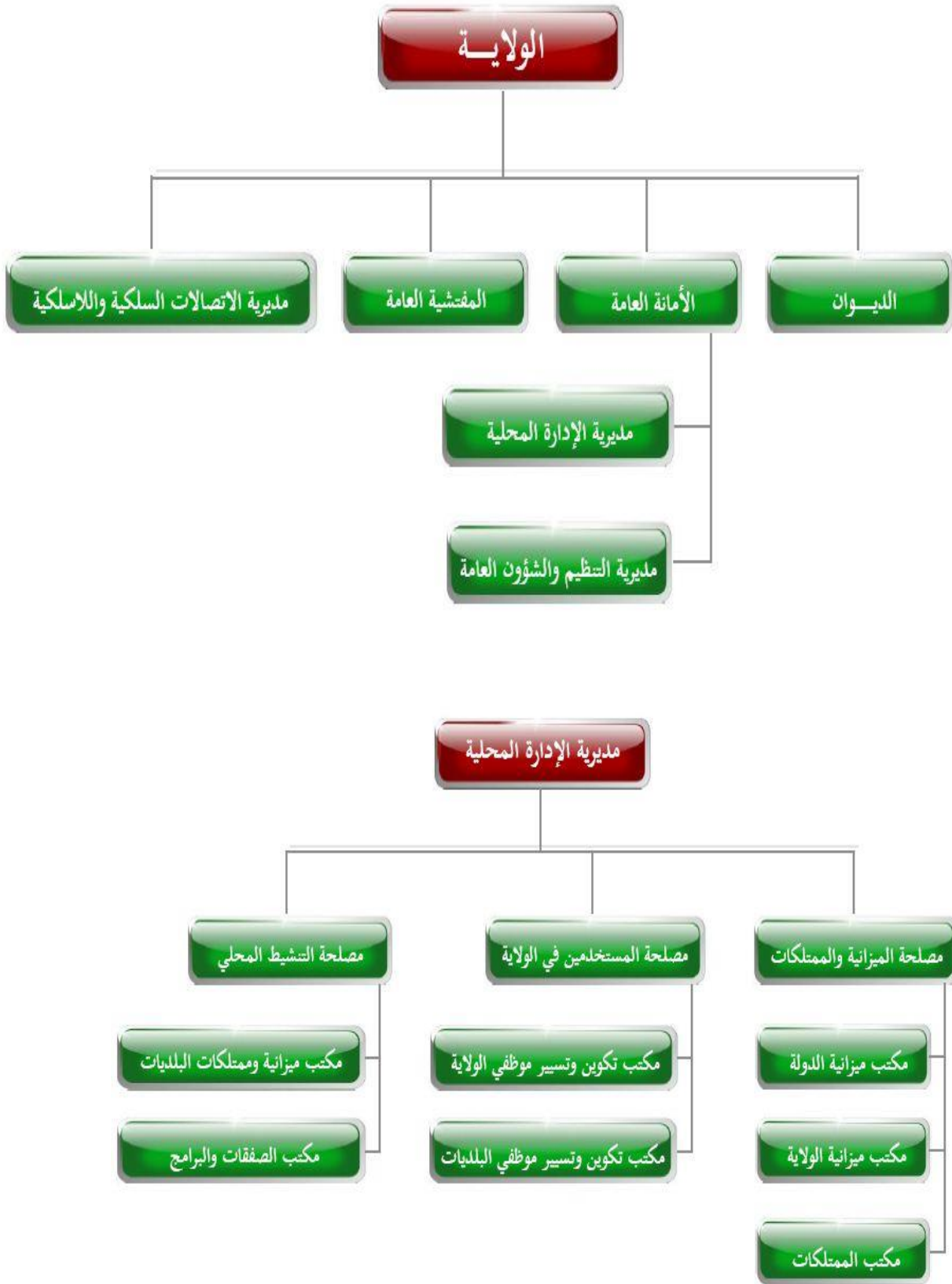
.....
.....

44/- حسب رأيك الشخصي ماهي الإجراءات التي يجب أن تتخذها الإدارة للتقليل من

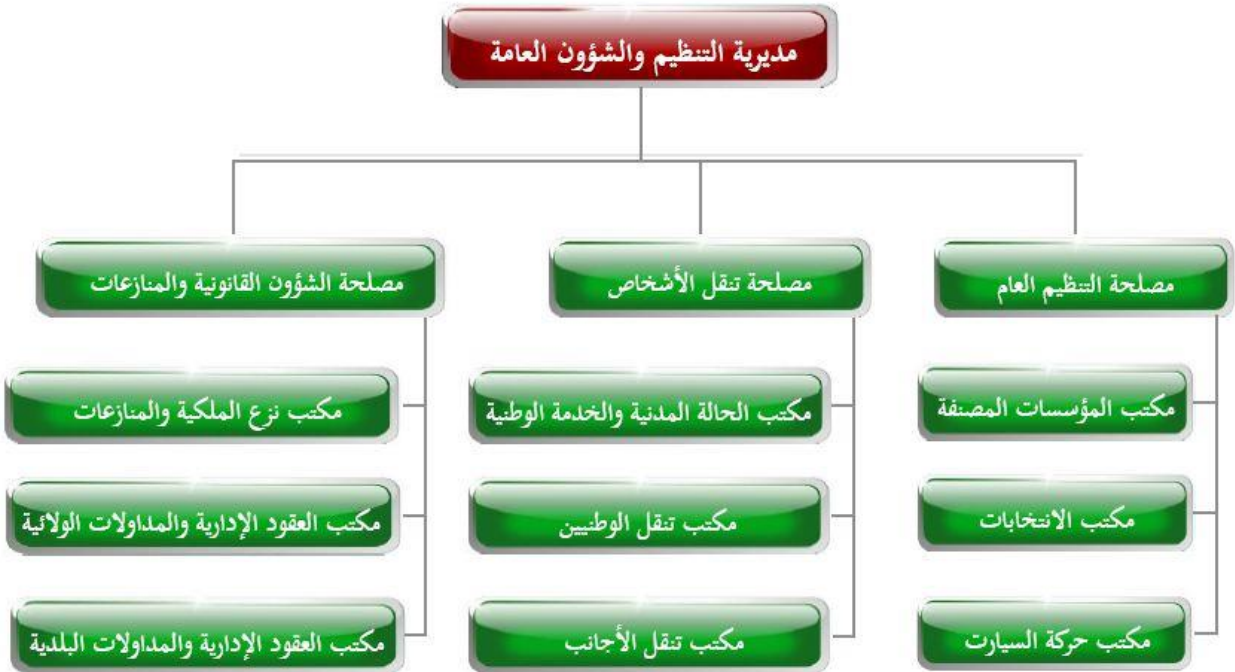
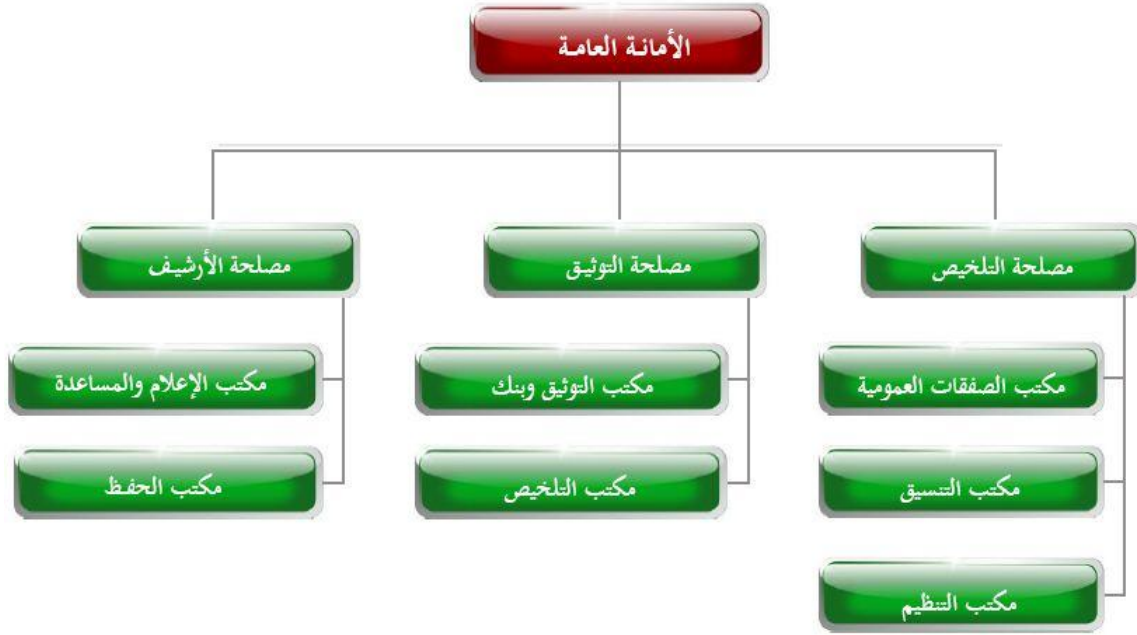
الصراع؟

.....

ملحق رقم : 4



ملحق رقم : 4



مُلخصات

الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

تناولت هذه الدراسة موضوع : " القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة " .

إشكالية الدراسة : وتمثلت في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي كيف تساهم القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي ؟

أهداف الدراسة :

- محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي .
- التعرف على الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي .
- دراسة أهم الخطوات والطرق التي يقوم بها القائد من أجل احتواء الصراع التنظيمي .
- معرفة الأنماط القيادية السائدة داخل المنظمة وتأثيرها على مستويات الصراع .
- التعرف على مستويات الصراع داخل المنظمة .

المنهج المستخدم : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

المجال الزمني للدراسة : المدة التي استغرقتها هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني إبتداء من السنة الجامعية 2012 إلى غاية السنة الجامعية 2014 .

مجتمع الدراسة : بلغ مجتمع البحث 374 موظف وطبقنا عليهم العينة العشوائية الطبقية ، وأخذنا نسبة 20% من المجتمع الأصلي للمبحوثين حيث كانت عينة البحث 70 موظفا .

وتم جمع البيانات في هذه الدراسة بواسطة أداة الاستبيان والتي احتوت على أربعة محاور ، المحور الأول : وتضمن البيانات الخاصة بالمبحوثين ، أما المحاور الأخرى فتمثلت في الفرضيات الفرعية للدراسة .

وبعد الانتهاء من تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها ، توصلت هذه الدراسة إلى
النتائج التالية :

- ✓ أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه.
- ✓ أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي، وأن الأساليب الأخرى " أسلوب التنافس ، التعاون ، التجنب " تستخدم أحيانا فقط وبدرجات متفاوتة.
- ✓ أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية والإدارية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي.

وقد تمحورت هذه الخطوات في:

- أن القائد يتحمل مسؤولية حل الصراع .
 - يقوم القائد بتحديد المشكلة والاستماع إلى أطرافها .
 - يقوم القائد بتطبيق الحل الذي يرضي جميع الأطراف .
- ✓ أن النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي .

وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات من أبرزها :

ضرورة تعزيز أسلوب التعاون من قبل الإدارة كبديل قوي في احتواء الصراع التنظيمي، وكذلك يجب على الإدارة تعزيز النمط القيادي الديمقراطي من خلال تشجيع الاتصالات بينها وبين الموظفين ، وكذلك من خلال تقييم الأداء ونظام الحوافز ، وأهمية متابعة حل الصراع حتى النهاية وتوثيق هذا الحل كتابيا ووضع جدولاً زمنياً من أجل الالتزام به من قبل الموظفين .

Résumé de l'étude:

Cette étude a pour objet le leadership administratif et son action de contrôler le conflit organisationnel au sein de l'administration locale de la Wilaya de M'sila.

La problématique d'étude : répondre à la question majeure suivante : comment contribue le leadership administratif au control du conflit organisationnel ?

Les Objectifs de l'étude:

- Tentative de connaitre le rôle que joue le leadership administratif à l'action de contenir le conflit organisationnel.
- Connaitre les méthodes « techniques » et les stratégies convenantes à la gérance du conflit organisationnel.
- Etudier les méthodes et les techniques suivies par le chef pour bien contrôler le conflit organisationnel.
- Connaitre les modes « manières, styles » du leadership dominants et leurs effets sur tous les niveaux du conflit.
- connaitre les degrés du conflit au sein de l'organisme.

Méthode Utilisée : on a utilisé une méthode descriptive-analytique.

Espace Temporel de l'étude : la période qu'a duré cette étude sur les deux plans théorique et pratique de l'année universitaire 2012 jusqu'à l'année universitaire 2014.

Le champ de l'étude : la communauté de recherche a atteint 374 employés. On a appliqué l'échantillonnage aléatoire, ensuite on a pris 20% de la communauté d'origine des enquêtes où l'échantillon était 70 employés.

- Les données de cette étude ont été collectées à travers un questionnaire qui comprend 04 chapitres :
1er chapitre : contient les données personnelles des enquêtes. Les autres chapitres ne représentent que des hypothèses secondaires de l'étude.
- Après la décharge, la présentation, l'analyse et l'interprétation des données, l'étude a dégagé les résultats suivants :
 - Le leadership administratif contribue efficacement à contenir le conflit organisationnel.

- Le mode de la régularisation à l'amiable est le plus utilisé, par contre les autres modes de « collaboration, rivalité et évitement » ne sont utilisés que parfois et variablement.
- Le chef administratif suit les méthodes juridiques et administratives les plus essentielles et qui peuvent aider à résoudre le conflit.
Ces méthodes sont :
 - Le chef assume la responsabilité du conflit.
 - Le chef doit déterminer le problème et écouter les parties du conflit.
 - Le chef suivre la solution qui satisfait toutes les parties.
- Le mode du leadership démocratique est le mode le plus convenant à l'apaisement du conflit.

A travers ces résultats, on a pu suggérer quelques recommandations comme :

- La nécessité de renforcer le mode de collaboration de la part de l'administration autant qu'un ersatz puissant dans le control du conflit. Comme il est utile que l'administration resserre le mode leadership démocratique en encourageant les communications entre elle et les employés, aussi à travers l'évaluation de la performance, le system des motivations et l'importance de la suivie du problème jusqu'à ce qu'il soit résolu à l'écrit. Comme il faut mettre un emploi du temps pour l'engagement des employés.

Abstract

This study deals with:” administrative leadership and its role in containing organizational conflict at the headquarters of the local administration of M’sila”.

The **problematic**: answering the following key question: how does administrative leadership contribute to containing organizational conflicts?

Goals of the study:

- Attempting to recognize the role played by administrative leadership in containing organizational conflicts.
- Identifying the suitable styles and strategies to manage organizational conflicts.
- Studying the most important steps and ways taken by the leader to contain organizational conflicts.
- Identifying leadership styles prevailing inside the organization, and its bearing on levels of conflict.
- Identifying levels of conflict inside the organization.

The Approach used: we have used the descriptive and analytical approach.

Time extent of study: the span of time this study took at both its theoretical and field aspects, from 2012 to 2014.

Study group:

The research community has reached 374 employees to whom we applied stratified random sample, and took 20% of the original community of the respondents where the research sample was 70 employees.

The data for this study were collected by means of a questionnaire that encompassed four chapters:

The first chapter included respondents-special data while the other three chapters consisted in sub-hypotheses of the study.

After collecting, exposing, analysing, and explaining data, our study has reached the following results:

- Administrative leadership contributes effectively to containing organizational conflicts, and thus reducing them.
- Type of settlement and mediation are but the most used styles to solve organizational conflicts, and other styles “like competition, cooperation, and avoidance” are sometimes but not always used to varied degrees.
- Administrative leader makes use of the most important administrative and legal steps that may contribute to containing organizational conflicts.

These steps are centered on:

- The leader shoulders responsibility of solving conflicts.
- The leader should identify the problem, and listen to its sides.
- The leader should embody the solution that satisfies all sides.

The relatively democratic type of leadership is the suitable one to downsize levels of organizational conflicts.

In light of the results, the study proposes some recommendations:

It is compulsory for the administration to further the style of cooperation as a powerful alternative to contain organizational conflicts. Also should it reinforce the democratic type of leadership through encouraging communications between it and the employees, as well as assessing the performance and the motivation system. Additionally, it is important to follow up the conflict solving till the end, and document it in writing as well as drawing on a timetable so as to be committed to by the employees.



تَعْرِيفُ مُحَمَّدٍ

اللَّهِ